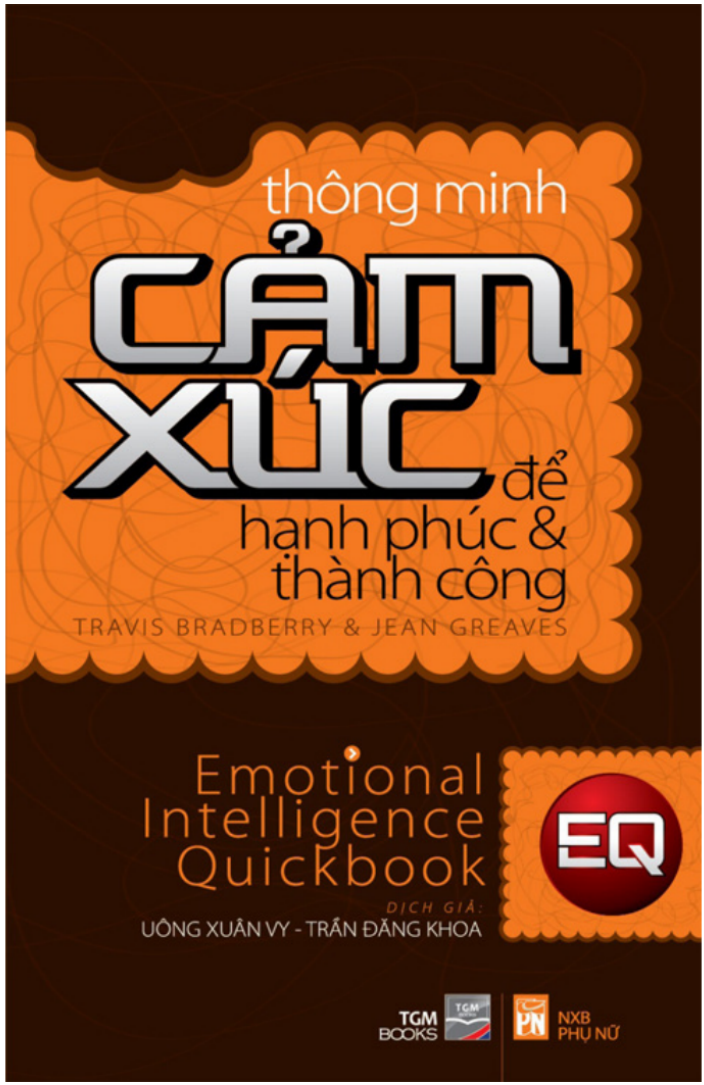

thông minh
CẢM XÚC
để
hạnh phúc &
thành công
TRAVIS BRADBERRY & JEAN GREAVES
Emotional Intelligence Quickbook
EQ
DỊCH GIẢ:
UÔNG XUÂN VY - TRẦN ĐĂNG KHOA
TGM BOOKS
NXB PHỤ NỮ

THÔNG MINH CẢM XÚC ĐỂ HẠNH PHÚC VÀ THÀNH CÔNG

Emotional Intelligence Quickbook

Tác giả: Travis Bradberry & Jean Greaves
Dịch giả: Uông Xuân Vy – Trần Đăng Khoa

Mang chất lượng vào kiến thức

TGM Books được thành lập vào tháng 9 năm 2007 bởi ba thành viên: Chuyên gia đào tạo – dịch giả **Trần Đăng Khoa**, dịch giả **Uông Xuân Vy**, chuyên gia đào tạo **Trần Đăng Triều**. Sau này, vào tháng 2 năm 2009, **TGM Books** được sát nhập vào **TGM Corporation**.

Từ những ngày đầu thành lập, khát vọng của chúng tôi là xuất bản ra những quyển sách có giá trị, được đầu tư công phu cả về nội dung lẫn hình thức, nhằm mang lại cho độc giả không chỉ kiến thức mà còn là một trải nghiệm mỗi khi cầm từng quyển sách của **TGM Books** trên tay.

Với phương châm không xuất bản ồ ạt mà **chỉ xuất bản những quyển sách chất lượng cao từ nội dung đến hình thức**, các ấn phẩm của **TGM Books** được trải qua nhiều công đoạn từ chọn lọc nội dung kỹ lưỡng đến dịch thuật chính xác, rồi biên tập lại với ngôn từ trong sáng, dễ đọc, dễ hiểu, gần gũi với văn hóa việt nam. Không chỉ dịch sách, chúng tôi còn mong muốn góp phần nhỏ nhoi làm giàu đẹp thêm ngôn ngữ tiếng việt thông qua những quyển sách của mình.

Chính vì thế, các ấn phẩm của **TGM Books** đã và đang mang lại những giá trị to lớn cho nhiều tầng lớp xã hội khác nhau bao gồm: Sinh viên học sinh, các bậc phụ huynh, công nhân viên chức, các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo, doanh nhân… trở thành những đầu sách mang tính hiện tượng, bán chạy nhất tại việt nam hiện nay, và được yêu quý bởi hàng triệu độc giả trong và ngoài nước.

TGM Books có được những thành quả này là nhờ sự quan tâm và ủng hộ của những độc giả tâm huyết như bạn. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn bạn vì tình cảm tốt đẹp đó.

www.tgmbooks.vn

Mang chất lượng vào kiến thức
TGM

Trí tuệ cảm xúc (EQ) dự báo số 1 về thành công trong sự nghiệp và cuộc sống

Trong thế giới phát triển nhanh như ngày nay, nơi mà công sở đầy rẫy áp lực cạnh tranh cộng với cuộc sống cá nhân hỗn loạn, mỗi người chúng ta đều đi tìm những công cụ hiệu quả để có thể quản lý lịch trình, hành vi và các mối quan hệ của mình tốt hơn. Quyển sách cho thấy việc tìm hiểu và áp dụng trí tuệ cảm xúc là chìa khóa giúp chúng ta đạt được mục tiêu trên mong đợi và phát huy tối đa tiềm năng của mình.

Tác giả Bradberry và Greaves sử dụng nhiều năm kinh nghiệm của mình với tư cách là những nhà nghiên cứu, chuyên gia tư vấn và diễn giả về trí tuệ cảm xúc để thổi một luồng gió mới vào mớ kiến thức hiện hữu của chúng ta về trí tuệ cảm xúc. Các tác giả đã kết hợp những nghiên cứu mới nhất về trí tuệ cảm xúc với cách viết ngắn gọn, dễ hiểu và những thông tin cô đọng súc tích, nhằm chứng tỏ loại trí thông minh khác này có thể giúp chúng ta giảm bớt căng thẳng, gia tăng hiệu suất, nắm bắt cảm xúc của mình khi nó xảy ra và tương tác một cách tích cực với những người xung quanh.

Thông Minh Cảm Xúc Hơn Để Thành Công Hơn mang đến những cách tiếp cận mới lạ – làm cho trí tuệ cảm xúc trở nên thực tiễn và dễ ứng dụng trong mọi khía cạnh cuộc sống hàng ngày. Quyển sách này, vì vậy, sẽ giúp bạn:

- Hiểu rõ bốn lĩnh vực của trí tuệ cảm xúc: Nhận thức về bản thân, làm chủ bản thân, nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ.
- Nâng cao trí tuệ cảm xúc của bạn thông qua việc sử dụng những kỹ thuật dựa trên các kỹ năng này.
- Áp dụng trí tuệ cảm xúc vào công việc để phát triển kỹ năng lãnh đạo, cải thiện khả năng làm việc nhóm, giúp bạn trở thành một nhà quản lý giỏi hơn và một nhân viên xuất sắc hơn.
- Thực hành trí tuệ cảm xúc bên ngoài môi trường làm việc để cải thiện các mối quan hệ với những người thân yêu, giúp bạn trở thành người bạn đời và bậc phụ huynh tốt hơn.
- Mở ra mối liên kết giữa trí tuệ cảm xúc và thể chất để nâng cao sức khỏe toàn diện của bạn.

Tiến sĩ Travis Bradberry và **Tiến sĩ Jean Greaves** là hai nhà đồng sáng lập ra công ty TalentSmart. Tiến sĩ Bradberry có bằng

tiến sĩ kép trong hai lĩnh vực tâm lý học (sức khỏe thần kinh và tổ chức doanh nghiệp). Tiến sĩ Greaves có bằng tiến sĩ trong lĩnh vực tâm lý học về tổ chức doanh nghiệp. Cả hai đang sống tại San Diego.

Chúng tôi xin đề tặng quyển sách này cho E. L. Thorndike, người mà gần một thế kỷ trước đã biết được rằng IQ (chỉ số thông minh) không phải là chỉ số duy nhất.

Cảm nhận về quyển sách

"Trí tuệ cảm xúc là một kỹ năng đặc biệt quan trọng để thành công trong sự nghiệp và cuộc sống. Đây là một quyển sách tuyệt vời mà bạn nên đọc."

✎ **Ken Blanchard, tác giả của những quyển sách về kinh doanh bán chạy nhất mọi thời đại, đồng tác giả quyển sách The One Minute Manager (Vị Giám Đốc Một Phút)**

"Quyển sách này chứa đựng những lời khuyên sáng suốt đầy cảm hứng và thiết thực, bắt nguồn từ những nghiên cứu công phu. Những phương pháp hiệu quả mà các tác giả đưa ra có sức mạnh thay đổi cách bạn nhìn nhận cuộc sống, công việc và thế giới."

✎ **Thuyền trưởng D. Michael Abrashoff, tác giả quyển sách bán chạy nhất It's Your Ship (Con Tàu Của Bạn) và Get Your Ship Together (Lèo Lái Con Tàu)**

"Với nhịp sống nhanh đến chóng mặt ngày nay, người ta dành nhiều thời gian cho bàn phím máy tính, điện thoại di động và các cuộc gọi hội đàm hơn là gặp mặt nói chuyện. Chúng ta phải ráp nối những mẩu đối thoại không đầu không đuôi, những hộp thư thoại khó hiểu và những mẩu tin nhắn đầy chữ viết tắt để biết phải làm gì tiếp theo. Trong mạng lưới ngày càng phức tạp này, trí tuệ cảm xúc trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Quyển sách cung cấp những thông tin và hiểu biết vô giá mà không ai có thể bỏ qua."

✎ **Rajeev Peshawaria, giám đốc điều hành Goldman Sachs International**

"Tôi đã mua quyển sách này cho cả nhóm của mình. Nó giúp chúng tôi làm việc với nhau và với khách hàng nội bộ tốt hơn… Nếu bạn mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo được mọi người tin tưởng và nghe theo, quyển sách này sẽ giúp bạn phát triển cả sự nghiệp lẫn các mối quan hệ cá nhân."

✎ **Regina Sacha, phó chủ tịch, bộ phận nhân sự, FedEx Custom Critical**

"Tiến sĩ Bradberry và Greaves đã tạo ra một quyển cẩm nang vừa hiệu quả vừa dễ đọc. Quyển sách này thâu tóm những điều quan trọng nhất trong cuộc sống. Thành công ở Hollywood cũng khó khăn như trong bất cứ ngành kinh doanh nào, thế nên kỹ năng về trí tuệ cảm xúc là vô cùng cần thiết. Tôi thật lòng khuyên bạn

nên đọc quyển sách này."

✎ **Matt Olmstead, sản xuất chương trình, phim truyền hình NYPD Blue and Blind Justice của ABC**

"Cuối cùng cũng có một quyển sách nói về phương pháp chứ không chỉ là lý thuyết. Chúng ta không cần được thuyết phục thêm về mức độ quan trọng của trí tuệ cảm xúc đối với thành công trong cuộc sống. Điều chúng ta cần là những cách thức thực tế để tăng cường trí tuệ cảm xúc. Quyển sách mới và xuất sắc của tác giả Bradberry và Greaves mà bạn đang cầm trên tay đúng là của trời cho. Nó sẽ thay đổi cuộc đời bạn."

✎ **Joseph Grenny, đồng tác giả sách bán chạy nhất tờ New York Times, Crucial Conversations (Những Cuộc Đối Thoại Cốt Yếu) và Crucial Confrontations (Những Cuộc Chạm Trán Cốt Yếu)**

"Quyển sách này là tiếng gọi thức tỉnh dành cho bất kỳ ai muốn có sự cải tiến đáng kể trong công việc và củng cố các mối quan hệ. Tiến sĩ Bradberry và Greaves, thông qua những nghiên cứu đáng tin cậy, đã đưa ra những phương pháp thực tế và những câu chuyện lôi cuốn làm thay đổi cách chúng ta suy nghĩ về bản thân và tương tác với những người mà chúng ta quan tâm nhất."

✎ **Jim Loehr, tác giả sách bán chạy nhất tờ New York Times, The Power of Full Engagement (Sức Mạnh Của Toàn Tâm Toàn Ý) và Stress for Success (Áp Lực Để Thành Công)**

"Đây là một quyển sách tuyệt vời, thiết thực và hữu ích trong đó chứa đựng nhiều công cụ và kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng để hòa hợp với tất cả những người bạn tiếp xúc trong cuộc sống."

✎ **Brian Tracy, tác giả sách bán chạy nhất Eat That Frog (Để Hiệu Quả Trong Công Việc) và TurboCoach (Huấn Luyện Cấp Tốc)**

"Trí tuệ cảm xúc là một khái niệm quan trọng mà bạn cần nắm vững – tuy vậy nhiều người vẫn chưa nhận ra được điều đó. Các tác giả đã làm tốt công việc giải thích sức mạnh phi thường của trí tuệ cảm xúc và làm thế nào áp dụng nó để đạt được những mục tiêu quan trọng của bạn. Tôi đã sử dụng quyển sách này để khai thác tối đa tiềm năng của mình và tôi muốn giới thiệu nó đến những ai mong muốn thành công thật sự."

✎ **Richard La China, giám đốc điều hành iTECH, đạt danh hiệu Doanh Nhân Của Năm do Ernst & Young Entrepreneur bình**

chọn năm 1999

"Bạn hãy sẵn sàng giấy bút để ghi chép những thông tin tràn ngập trong sách. Quyển sách tuyệt vời này chứa đựng vô số kiến thức có giá trị và lời khuyên cực kỳ hữu ích – dựa trên những chứng cứ khoa học vững chắc. Nói một cách chính xác thì đây là quyển sách quý giá nhất mà lâu lắm rồi tôi mới được đọc. Tôi sẽ tặng nó cho tất cả bạn bè và khách hàng của mình như một quyển sách không thể bỏ lỡ."

✎ **Jim Belasco, đồng tác giả sách bán chạy nhất tờ New York Times, Flight of the Buffalo (Chú Trâu Bay Lên)**

"Các khách hàng của tôi thường là những người thành công và vô cùng bận rộn. Quyển sách này chuyển tải vốn hiểu biết quý báu mà không hề làm lãng phí thời gian của bạn. Những huấn luyện viên của tôi và bản thân tôi đã đạt được những thành tích to lớn nhờ vào quyển sách này. Đây là những kỹ năng quan trọng để làm việc hiệu quả."

✎ **Marshall Goldsmith, tác giả sách bán chạy nhất và là nhà đào tạo hàng đầu theo xếp hạng của các tạp chí Forbes, The Wall Street Journal, The Harvard Business Review và Fast Company**

"Tiến sĩ Bradberry và Greaves đã thành công trong việc tạo ra một tài liệu thực tiễn về trí tuệ cảm xúc. Đơn giản nhưng không sơ lược, đây là quyển sách dành cho những nhà quản lý và nhân viên muốn tìm hiểu nhanh nhưng vẫn đầy đủ về trí tuệ cảm xúc. Quyển sách này và chương trình đào tạo của TalentSmart® góp phần quan trọng trong chương trình đào tạo nhân viên và ban quản lý tại Nokia."

✎ **Thạc sĩ Jennifer Tsoulos, bộ phận nhân sự, Nokia Mobile Phones**

"Quyển sách này là tài liệu tuyệt vời đối với chúng tôi, những người cung cấp dịch vụ cứu hỏa cho công chúng. Thông qua những bước đơn giản, hiệu quả nêu trong sách, tôi có thể học và thực hành kỹ năng trí tuệ cảm xúc cần thiết để hỗ trợ khách hàng tốt hơn trong những tình huống dầu sôi lửa bỏng. Chương sách về trí tuệ cảm xúc nhóm là công cụ có ích nhất cho hầu hết các đội trưởng trong việc tăng cường hiệu quả làm việc theo nhóm và đẩy mạnh tinh thần đồng đội."

✎ **Dominick Arena, đội trưởng cứu hỏa, phòng cứu hỏa, thành**

phố Escondido, bang California

Vài dòng từ các tác giả

Khi bạn nghiên cứu hơn nửa triệu con người, bạn sẽ nhận ra được những khuynh hướng nổi bật từ các dữ liệu. Người ta cho rằng càng thu thập được nhiều thông tin bao nhiêu thì quyển sách sẽ càng dày bấy nhiêu. Nhưng chúng tôi lại phát hiện một điều ngược lại: Đó là càng có nhiều dữ liệu thì mọi việc càng trở nên đơn giản và sáng tỏ. Các giáo sư môn thống kê ở trường đại học cũng dạy sinh viên như thế. Những kết quả mà chúng tôi tìm thấy phổ biến đến mức chúng tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc viết một quyển sách phản ánh những thông điệp cô đọng và mạnh mẽ thu được từ công trình nghiên cứu lớn về trí tuệ cảm xúc này.

Có vẻ lạ khi thừa nhận rằng, thoạt đầu mọi người phải thúc đẩy chúng tôi thực hiện quyển sách này, nhưng đó là sự thật. Mặc dù dành toàn bộ tâm huyết của mình vào lĩnh vực trí tuệ cảm xúc, nhưng chúng tôi chưa bao giờ cố gắng viết gì nhiều hơn những bản đánh giá. Thành thật mà nói, đã có khá nhiều quyển sách khai thác đề tài này. Chúng tôi thường chỉ tổ chức những buổi hội thảo về trí tuệ cảm xúc. Chúng tôi luôn tập trung vào việc truyền đạt chủ đề phức tạp này sao cho thật dễ hiểu và dễ ứng dụng, kể cả với những người không quan tâm lắm đến việc "phát triển kỹ năng bản thân". Điều này đã và đang tiếp tục là một vai trò toàn vẹn đối với chúng tôi. Tuy nhiên, càng tiếp xúc với nhiều khán thính giả thì càng có nhiều ý kiến (đôi khi yêu cầu) chúng tôi đưa những ý tưởng và nghiên cứu độc đáo của chúng tôi vào một quyển sách để đời.

Thế là bạn đang cầm trên tay kết quả của một sức ép trong quá khứ (nhưng giờ đây không còn là sức ép nữa) về việc mang trí tuệ cảm xúc vào những trang sách. Chúng tôi đã có một trải nghiệm đáng nhớ từ việc chuyển hóa kết quả khảo sát của hơn 500 ngàn người thành những phương pháp đã được chứng minh hiệu quả mà bất cứ ai cũng có thể sử dụng được. Dù đây chỉ là một quyển sách mỏng nhưng chúng tôi đã tiến hành việc nghiên cứu hết sức nghiêm túc. Trí tuệ cảm xúc là một kỹ năng cực kỳ quan trọng và hữu ích cho vô số người biết cách áp dụng nó. Vì thế, mỗi câu chuyện bạn đọc trong quyển sách này không chỉ đơn giản là để chứng tỏ quan điểm. Đó là những câu chuyện có thật đã được chúng tôi nghiên cứu thấu đáo và cẩn thận đến từng chi tiết. Trí tuệ cảm xúc có vai trò to lớn trong cuộc sống hàng ngày đến mức

chúng tôi không phải tìm kiếm đâu xa những bằng chứng sống và chắc chắn một điều là chúng tôi không cần phải bịa đặt ra làm gì.

Trí tuệ cảm xúc là một khái niệm liên tục phát triển nhưng rất thực tế. Với sự hiểu biết và tập trung đúng đắn, bạn có thể học được những kỹ năng mới trong một thời gian tương đối ngắn và đạt được những kết quả ấn tượng. Nếu bạn có ý thức thực hành và rèn luyện những kỹ năng trí tuệ cảm xúc của mình, chắc chắn bạn sẽ gặt hái được những thành quả lâu dài từ nỗ lực ấy.

Thông Minh Cảm Xúc Hơn Để Thành Công Hơn đã thực hiện một bước đi mới táo bạo để cung cấp cái nhìn ngắn gọn và tổng quan về trí tuệ cảm xúc dưới dạng tài liệu thực hành. Bạn hãy tận hưởng cuộc hành trình khám phá trí tuệ cảm xúc này! Bước đi đầu tiên này sẽ khá nhanh chóng nhưng tác động từ những điều bạn học được sẽ thay đổi cuộc đời bạn.

Thân ái,
Travis và Jean San Diego, California

Tái bút: Chúng tôi mong nhận được thông tin phản hồi từ bạn đọc. Hãy gửi thư và email để chia sẻ với chúng tôi liệu quyển sách này có giúp ích được gì cho bạn. Vui lòng liên hệ chúng tôi theo địa chỉ dưới đây:

Để liên hệ các tác giả qua email:
Tiến sĩ Travis Bradberry: Tbradberry@talentsmart.com
Tiến sĩ Jean Greaves: Jgreaves@talentsmart.com
Hoặc liên hệ các tác giả qua hộp thư bưu điện:
TalentSmart Quick Book Feedback – Suite G
11526 Sorrento Valley Road
San Diego, CA 92121.

Lời nói đầu

Không phải học vấn. Không phải kinh nghiệm. Không phải kiến thức hoặc trí thông minh. Không có một điều nào trong số những điều trên là lời dự đoán đầy đủ cho việc tại sao người này thành công còn người kia thì không. Xã hội dường như đã bỏ lỡ một điều gì khác đang hiện hữu.

Chúng tôi nhìn thấy những ví dụ minh họa cho điều này xuất hiện mỗi ngày nơi công sở, trong gia đình, nhà thờ, trường học và các vùng lân cận. Chúng tôi quan sát những người quả là tài giỏi, có học vấn cao nhưng phải vật lộn để kiếm sống trong khi những người khác rõ ràng là có ít kỹ năng hoặc kiến thức hơn lại thành công rực rỡ. Tại sao lại như vậy?

Câu trả lời gần như bao giờ cũng dẫn đến một khái niệm gọi là trí tuệ cảm xúc. Trong khi khái niệm này khó xác định và đo lường hơn chỉ số thông minh (IQ) hoặc kinh nghiệm và chắc chắn là khó thể hiện rõ ràng hơn trong hồ sơ xin việc, sức mạnh của nó lại là điều không thể phủ nhận.

Giờ đây, trí tuệ cảm xúc không còn là một bí ẩn nữa. Người ta đã bàn nhiều về trí tuệ cảm xúc, nhưng vì một lý do nào đó, họ vẫn không thể khai thác được sức mạnh của nó. Suy cho cùng, là một xã hội, chúng ta vẫn tiếp tục tập trung hầu hết sức lực dành cho việc phát triển bản thân để chạy theo kiến thức, kinh nghiệm, trí thông minh và học vấn – cũng là một hành động chính đáng nếu chúng ta có thể thành thật nói rằng chúng ta đã hiểu biết tường tận cảm xúc của mình, chưa kể đến cảm xúc của người khác và việc cảm xúc tác động đến cuộc sống chúng ta một cách cơ bản mỗi ngày ra sao.

Tôi nghĩ có hai lý do tạo ra lỗ hổng giữa tính phổ biến của khái niệm trí tuệ cảm xúc và việc áp dụng nó vào cuộc sống. Thứ nhất, người đời không hiểu về trí tuệ cảm xúc. Họ thường nhầm lẫn giữa trí tuệ cảm xúc với sức thu hút cá nhân hoặc tài ăn nói. Thứ hai, họ không nghĩ trí tuệ cảm xúc có thể được cải thiện. Nhiều người quan niệm rằng hoặc là bạn sinh ra đã có sẵn trí tuệ cảm xúc hoặc là không.

Và đó chính là lý do tại sao quyển sách này lại có ích cho bạn. Bằng việc hiểu rõ trí tuệ cảm xúc thật sự là gì và làm thế nào để vận dụng nó vào cuộc sống, bạn có thể bắt đầu tận dụng tất cả sự hiểu biết, học vấn và vốn liếng kinh nghiệm mà bạn đã tích lũy

trong bao năm qua.

Vì thế, cho dù bạn đã từng tìm hiểu ít nhiều về trí tuệ cảm xúc hay chưa biết gì về nó, quyển sách này cũng có thể thay đổi triệt để cách bạn suy nghĩ về thành công. Bạn có thể đọc đi đọc lại quyển sách này nhiều lần.

Patrick Lencioni
Tác giả quyển sách ***The Five Dysfunctions of a Team (Năm Rối Loạn Chức Năng Ở Một Nhóm Lãnh Đạo)***,
Chủ tịch Table Group

Phần I.
TRÍ TUỆ CẢM XÚC THẬT SỰ LÀ GÌ?

Chương 1. KHÁM PHÁ

Phineas Gage – một tai nạn bi thảm hé lộ những bí mật của trí tuệ cảm xúc

Nếu các ông nghĩ rằng những phát hiện quan trọng này xứng đáng có được một vị trí trong tờ tạp chí của các ông thì các ông cứ tự nhiên.

Tiến sĩ JOHN HARLOW,
trao đổi với tạp chí Boston Medical and Surgical năm 1848

Buổi sớm tinh mơ giá lạnh và ẩm ướt hôm ấy là ngày cuối cùng Phineas Gage đi làm đúng giờ. Thọc sâu hai tay vào túi áo khoác để vượt qua cái lạnh tê tái, anh mải mê suy nghĩ về những thách thức của dự án xây dựng đường xe lửa Burlington chạy ngang qua Vermont đang chờ đợi mình phía trước. Dưới sự quản lý của anh trong suốt 18 tháng, đội đường sắt đã đạt được những tiến độ đáng kể, nhưng đến thời điểm này thì họ phải đối diện với một đoạn đường lổn nhổn đá đầy hiểm trở.

Ánh ban mai của một ngày mới quyện vào hơi ẩm không khí tạo thành một thứ ánh sáng mờ ảo chiếu xuống con đường quanh co dẫn đến nơi Phineas làm việc. Anh mỉm cười khi nghe tiếng búa sắt đập nhịp nhàng vọng lại từ xa. Đội của anh đã làm việc được 15 phút trước khi tiếng còi hiệu đầu tiên vang lên. Phineas được tiếng là một đốc công có năng lực và mẫn cán nhất trong công ty. Niềm đam mê công việc và tính kỷ luật của anh chính là yếu tố đảm bảo cho các dự án hoàn tất đúng hạn. Cùng với thái độ lịch thiệp, hòa nhã, anh được tất cả nhân viên trong đội quý mến. Và vốn là một "người thông minh sắc sảo", anh luôn biết giữ lời, tránh xa cám dỗ từ những quán rượu trong vùng nên càng chiếm được cảm tình của gia đình, bạn bè. [1]

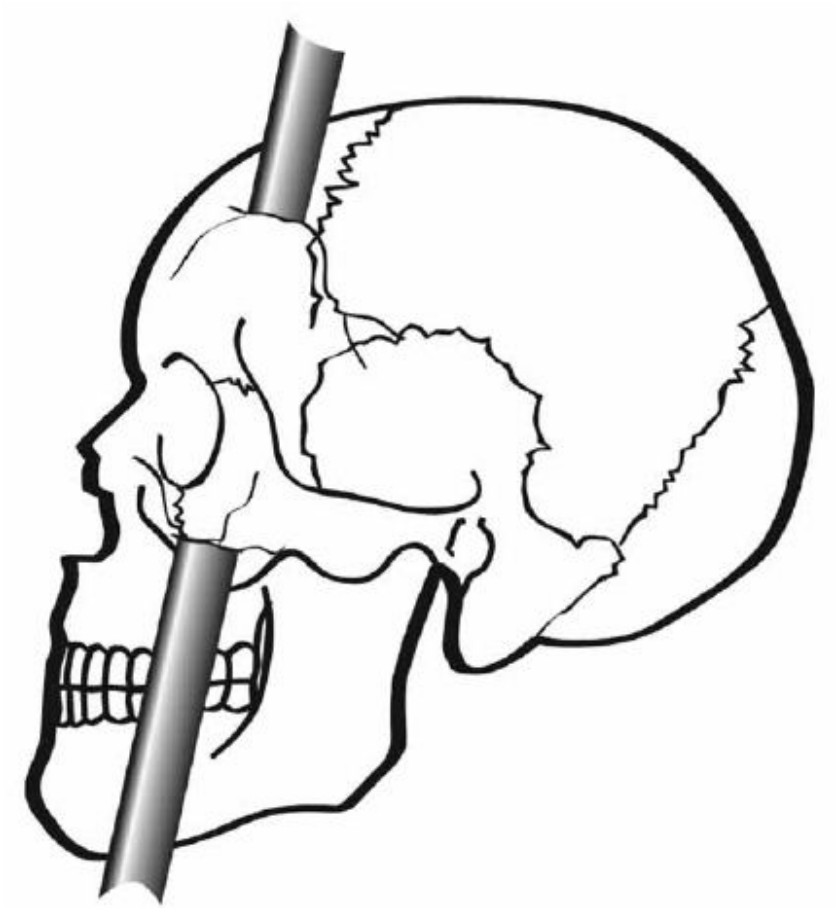
Một ngày làm việc hiệu quả trôi qua như mọi ngày. Phineas và đội của anh phá từng mét đá để đặt những đoạn đường ray mới nhằm giúp những hành khách bận rộn di chuyển nhanh hơn. Phineas liếc nhìn đồng hồ đeo tay, kim đồng hồ chỉ 16 giờ 30 phút và họ đã hoàn tất gần một cây số đường ray. Một cách thuần thục, Phineas đâm thanh sắt vào cái lỗ góc cạnh có chứa thuốc nổ và vui vẻ nghĩ về ngày anh nhận được thanh sắt đặc biệt này từ bác thợ

rèn trong vùng. Bác thợ rèn có dáng người vạm vỡ đã hết sức hào hứng giải thích cho Phineas nghe rằng thanh sắt này không giống với những thanh sắt mà bác thường thấy.

Trước khi tiếp tục động tác quen thuộc thường ngày, Phineas ra hiệu cho người phụ tá đổ cát vào lỗ tiếp theo. Lớp cát này có tác dụng bảo vệ không cho thuốc nổ phát nổ sớm khi anh đâm thanh sắt vào. Khi Phineas đưa thanh sắt lên, anh bỗng giật mình vì có tiếng động lớn phát ra từ phía sau. Quay đầu lại nhìn, anh thấy đám công nhân trong hầm vừa làm đổ một đống đá to khi di chuyển chúng lên xe. Phineas thở dài và tiếp tục công việc của mình mà không biết một điều rằng, người phụ việc cho anh cũng bị tiếng động ấy làm phân tâm. Anh ta quên không đổ cát vào lỗ, thế nên khi thanh sắt của Phineas chạm vào bề mặt đá trong kẽ hở tạo nên một tia lửa đủ mạnh để bắt cháy đống thuốc nổ không được bảo vệ dưới đáy. Sức nổ mạnh đến nỗi thanh sắt anh đang cầm trên tay phóng đi như tên lửa. Nó cắm vào mặt anh, xuyên suốt từ dưới mắt trái lên đỉnh đầu và bay thẳng ra ngoài. Cuối cùng, thanh sắt rơi xuống bãi cỏ cách chỗ Phineas đứng khoảng 30 mét.

Cả thân hình của Phineas bay ra phía sau do tác động của cú va chạm, anh nằm yên một hồi rồi quằn quại trong cơn đau. Anh muốn hét lên nhưng mọi người chỉ nghe một tiếng thì thầm nhẹ như không khí – đó là tất cả âm thanh mà anh có thể đẩy ra từ phổi. Phineas cảm nhận được vết thương dưới mắt trái, nơi thanh sắt nặng hơn 5 ký, dài hơn 1 mét với đường kính hơn 3 cm đâm xuyên qua mặt anh. Anh không hề có cảm giác gì về lỗ hổng lớn mà thanh sắt để lại khi nó bay ra khỏi đỉnh đầu anh, nhưng cái thế giới mà anh biết đã vĩnh viễn thay đổi từ buổi chiều hôm ấy. Những người đồng đội trung thành lao đến bên anh, họ cúi xuống nhìn vào mắt anh để tìm kiếm dấu hiệu của sự sống. Họ bật cười một cách lo âu khi thấy Phineas nhìn lại họ và rên rỉ, "*Tôi nghĩ mình cần đến gặp bác sĩ Harlow*." Tính hài hước của anh vẫn còn nguyên vẹn, Phineas để cho mọi người khiêng mình lên chiếc xe bò chở anh vào thành phố. Khi đã ngồi ngay ngắn trên xe, Phineas nhận thấy người phụ tá của mình buồn bã đi bên cạnh. Anh nghiêng người qua thành xe và nói một câu quen thuộc mà bất cứ đốc công nào cũng nói khi rời khỏi nơi làm việc: "*Vui lòng đưa cho tôi quyển sổ trực*." Chẳng khác gì những cậu bé trai há hốc mồm kinh ngạc khi thấy bố mình làm một việc khỏe như dũng sĩ

Hercules, đám công nhân đường sắt tròn mắt chứng kiến cảnh Phineas ghi lại giờ về vào quyển sổ.



Đường bay của thanh sắt dài hơn 1 mét xuyên qua đầu của viên đốc công đường sắt Phineas Gage vào ngày 13 tháng 9 năm 1848. Thanh sắt này đã lấy đi phần não trước của anh. Hộp sọ của anh và thanh sắt đâm xuyên qua nó vẫn còn được trưng bày cho công chúng tại viện bảo tàng Warren Anatomical thuộc trường Đại học Y khoa Harvard ở Boston, bang Massachusetts.

Vào lúc 5 giờ 30 chiều thứ tư, ngày 13 tháng 9 năm 1848 – chỉ một tiếng đồng hồ sau tai nạn kinh khủng trên – Phineas đã tự đứng trong sân nhà mình mà không cần ai giúp đỡ. Trước đó, vị bác sĩ trong vùng nghĩ rằng Phineas không thể nói chuyện trôi chảy được nên đã quay sang hỏi những người làm việc cùng anh thông

tin về vụ tai nạn. "*Bác sĩ chỉ cần biết là,*" Phineas đột ngột xen vào trước khi bất cứ ai kịp mở miệng, "*thanh sắt đâm vào chỗ này và xuyên qua đầu tôi ở chỗ này*." Bất chấp sự thật là phần não trước của anh bị văng ra khỏi hộp sọ giống như người ta khoét một miếng dưa hấu từ ngoài vào trong, Phineas vẫn có khả năng suy nghĩ và nói năng bình thường như trước khi anh bị tai nạn. Suốt mấy tuần lễ sau đó, anh được bác sĩ Harlow chăm sóc tận tình và cuối cùng, vết thương trên cơ thể anh cũng lành hẳn. Tai nạn này dường như không để lại hậu quả gì ngoài mấy vết sẹo và thị lực mắt trái của anh bị yếu đi.

Gia đình và bạn bè của Phineas hết sức kinh ngạc trước việc anh vẫn sống sót và bình phục nhanh chóng sau tai nạn khủng khiếp trên. Nhưng khi anh trở lại làm việc thì họ nhận thấy một sự khác biệt rõ rệt. Biểu hiện khác thường đầu tiên là tính khí của anh. Phineas luôn miệng văng tục và đưa ra những mệnh lệnh mâu thuẫn, tùy thuộc vào tâm trạng thất thường của anh. Người đốc công gương mẫu chưa bao giờ đi làm trễ một ngày nay lại tỏ ra hờ hững với công việc. Những người thầu khoán trước đó vẫn thường ca ngợi anh như một trong những đốc công giỏi nhất của họ nay buộc phải cho anh nghỉ việc.

Trong suốt 11 năm Phineas sống sót sau vụ tai nạn, anh đã biến đổi thành một con người hoàn toàn khác. Bác sĩ Harlow đã ghi chép cẩn thận và chi tiết về sự thay đổi toàn diện trong hành vi của Phineas. Sự thay đổi này đúng là chỉ có thể giải thích được bằng phần não mà anh bị mất.

> Tác động của vụ chấn thương có vẻ như đã phá hủy sự cân bằng giữa năng lực trí tuệ và bản năng động vật của Phineas. Giờ đây anh là một người tính khí thất thường, thô lỗ, thiếu khả năng tự chủ, luôn do dự… Cơ thể anh đã hồi phục hoàn toàn, nhưng những người trước giờ biết anh như một đốc công khôn khéo, thông minh, năng động và bền bỉ trong công việc đều nhận ra sự thay đổi rõ rệt trong tính cách của anh. Sự cân bằng trong tâm trí anh nay đã không còn nữa. [2]

Nói trắng ra, trí tuệ cảm xúc của Phineas đã rời bỏ anh mãi mãi sau vụ tai nạn xảy ra vào buổi chiều hôm ấy. Cùng với việc mang đi một phần não trước, thanh sắt cũng đã lấy đi của anh khả năng chuyển sự bốc đồng và cảm xúc thành những hành động hợp lý. Phineas vẫn đi đứng, nói chuyện và có tri giác như những người bình thường nhưng khả năng tự kiểm soát của anh còn rất ít. Vì

một lý do nào đó, trí năng của anh vẫn không suy suyển. Anh có thể giải được những bài toán phức tạp và hiểu rõ các công đoạn xây dựng đường sắt. Anh vẫn sống độc lập như trước khi xảy ra vụ nổ. Những người gặp anh sau vụ tai nạn cho rằng cách hành xử thiếu suy nghĩ là đặc điểm tính cách của anh từ hồi nào đến giờ, chỉ có những người quen cũ mới biết được sự khác biệt. Họ nhận thấy con người mới của Phineas cực kỳ vô lý và thất thường. Mỗi tác nhân kích thích và cảm xúc nảy sinh dù nhỏ hay lớn dường như đều dẫn đến những phản ứng nông nổi và thường thì điều này ảnh hưởng rất xấu đến chất lượng cuộc sống của anh.

Đường nối giữa cảm xúc và lý trí

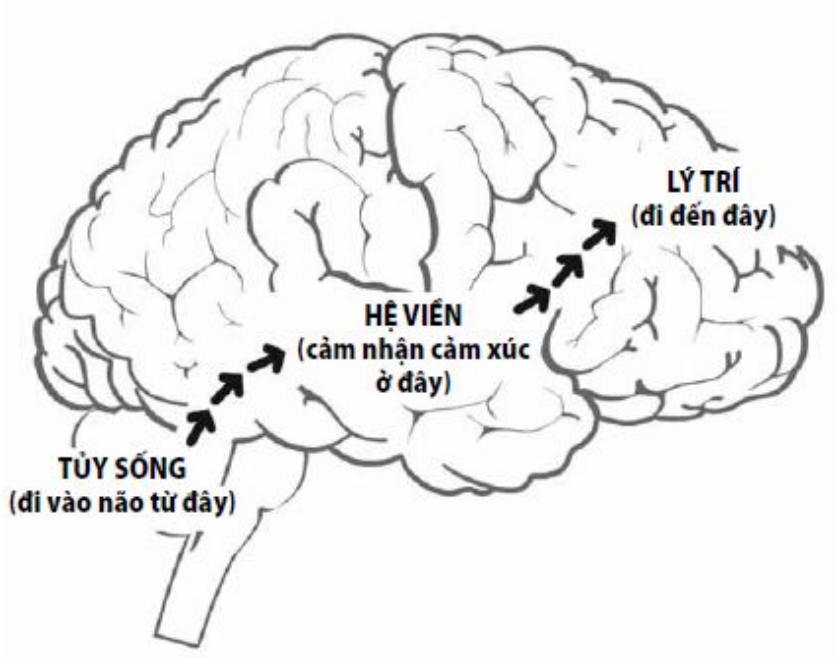
Cho đến nay, tai nạn kinh khủng mà Phineas gặp phải vẫn là một bài toán nan giải đối với các nhà nghiên cứu. Việc anh sống sót qua vụ tai nạn quả là một điều kỳ diệu và sự thay đổi trong hành vi của anh giúp chúng ta hiểu về bộ não con người nhiều hơn bất cứ kỹ thuật tiên tiến nào. Những thiết bị hiện đại có thể vẽ ra bản đồ não bộ, chỉ ra được những vùng não nào là quan trọng nhất đối với mỗi loại tư duy khác nhau, nhưng không một loại máy móc nào có thể phản ánh được cách hành xử của con người khi phần não trước bị mất đi. Tai nạn của Phineas không chỉ dừng lại ở một câu chuyện ly kỳ mà người ta truyền tai nhau nghe quanh ngọn lửa trại; nó còn cho chúng ta biết một điều quan trọng về cách con người suy nghĩ. Những thử thách trong việc làm chủ cảm xúc hàng ngày là một phần quan trọng của cuộc sống. Thậm chí ngay cả những người có bộ não nguyên vẹn vẫn có thể trở thành nạn nhân của cách hành xử vô lý.

Khác với Phineas, chúng ta có sự lựa chọn về cách chúng ta phản ứng lại với cảm xúc. Mỗi người chúng ta tiếp nhận thông tin từ thế giới bên ngoài thông qua năm giác quan. Tất cả những gì chúng ta nhìn thấy, ngửi thấy, nghe thấy, nếm được và chạm vào đều được truyền đi khắp cơ thể chúng ta bằng những tín hiệu điện. Những tín hiệu này di chuyển từ tế bào này sang tế bào khác cho đến khi đến được đích cuối cùng là não bộ. Nếu một con muỗi cắn vào chân bạn, cảm giác này sẽ tạo ra những tín hiệu truyền đến não bộ trước khi bạn nhận ra việc mình bị muỗi cắn. Cảm giác của chúng ta đi vào vùng não phía sau gáy, gần tủy sống. Những suy nghĩ phức tạp dựa trên lý trí diễn ra tại phần não đối diện, ở phía trước, đây chính là phần não mà Phineas bị mất. Khi những tín hiệu điện truyền đến não bạn, chúng phải đi qua phần não trước này trước khi bạn có thể suy nghĩ một cách logic. Vấn đề nằm ở chỗ là giữa cổng vào của các giác quan và vùng lý luận trong não bộ là hệ viền (limbic system). Hệ viền là nơi chúng ta trải nghiệm cảm xúc. Các tín hiệu đi qua hệ viền tạo ra những phản ứng cảm xúc đối với sự việc trước khi chúng đến được phần não trước. Phần não trước không thể ngăn được những cảm xúc diễn ra trong hệ viền. Thay vào đó, hai khu vực này giao tiếp liên tục với nhau. Quá trình giao tiếp này chính là cơ sở của trí tuệ cảm xúc.

Sau vụ tai nạn, tất cả những gì mà Phineas đáng thương còn chỉ

là cảm xúc. Vì mất đi toàn bộ phần não trước, anh mất luôn khả năng suy luận và phản ứng với cảm xúc. Thật vậy, tất cả những gì tác động đến anh, tất cả những gì mà anh trải nghiệm đều dẫn đến những phản ứng cảm xúc thiếu suy nghĩ. Phineas không còn khả năng kiểm soát cảm xúc của mình, hoặc thậm chí không hiểu được sự tồn tại của chúng. Mỗi giờ mỗi phút trong ngày, lúc nào anh cũng bị cảm xúc lấn át, tình trạng này tương tự như khi bạn đang bị hổ rượt hoặc trong lúc cố gắng cứu một đứa trẻ sắp chết đuối.

Não bộ của chúng ta được "cài đặt" để biến chúng ta thành những sinh vật có cảm xúc. Việc chúng ta trải nghiệm cảm xúc đầu tiên đối với một sự việc nào đó có nghĩa là cảm xúc tác động mạnh mẽ đến hành vi của chúng ta. Một số trải nghiệm mang lại những cảm xúc mà chúng ta dễ dàng nhận biết, nhưng cũng có những cảm xúc dường như không tồn tại. Hệ viền đảm bảo các cung bậc cảm xúc đóng một vai trò quan trọng trong mọi khía cạnh hành vi của chúng ta.



Đường đi trong cơ thể của trí tuệ cảm xúc bắt đầu ở não, từ tủy sống. Những giác quan chính của bạn đi vào đây và được truyền đến phần não trước, sau đó thì bạn mới có thể suy luận về trải

nghiệm ấy. Nhưng trước tiên, chúng đi qua hệ viền, nơi các cảm xúc diễn ra. Trí tuệ cảm xúc đòi hỏi việc giao tiếp hiệu quả giữa hai trung tâm cảm xúc và lý trí trong não.

Có hàng tỷ nơ-ron thần kinh cực nhỏ nằm trên đường liên kết giữa hai trung tâm cảm xúc và lý trí của não bộ. Thông tin được truyền tải qua lại giữa hai trung tâm này giống như dòng xe cộ ngược xuôi trên những con đường trong thành phố. Khi bạn thực hành kỹ năng trí tuệ cảm xúc, dòng chảy thông tin sẽ trở nên thông suốt ở cả hai chiều. Lưu lượng thông tin càng nhiều thì mối liên kết giữa hai trung tâm cảm xúc và lý trí trong não bộ càng trở nên vững chắc. Khả năng giữ cho đoạn đường liên kết này thông suốt có ảnh hưởng to lớn đến trí tuệ cảm xúc của bạn. Bạn suy nghĩ về các cảm xúc của mình càng nhiều bao nhiêu – và phản ứng hữu ích với những cảm xúc đó – thì đường liên kết này càng phát triển bấy nhiêu. Một số người phải vật lộn trên những con đường hai làn xe, trong khi những người khác đã xây dựng được đường cao tốc năm làn xe. Lưu lượng thông tin dày đặc chính là nền tảng cho một trí tuệ cảm xúc cao. Lưu lượng thông tin quá ít từ cả hai chiều sẽ dẫn đến những hành vi không hiệu quả.

Tại sao con người bỏ quá nhiều thời gian phớt lờ cảm xúc của mình hoặc bị chúng chi phối? Đa số những sai sót về trí tuệ cảm xúc đơn giản xuất phát từ việc không am hiểu. Bạn có thể khám phá những kỹ năng cụ thể giúp bạn biết cách hành xử “khôn ngoan”khi đối diện trước thử thách. Việc khai thác sức mạnh của trí tuệ cảm xúc trong công việc và gia đình không còn là một lựa chọn nữa. Ngày nay, để thành công và có một cuộc sống trọn vẹn, bạn phải học cách tận dụng tối đa những kỹ năng này bởi vì chỉ có những người biết hòa hợp giữa cảm xúc và lý trí mới có thể đạt kết quả tột bậc.

Phía bên kia của sự thông thái

Thế nào là thông minh cảm xúc?

Khám phá là nhìn thấy những gì ai cũng thấy và nghĩ ra những gì không ai nghĩ tới.

ALBERT VON SZENT-GYORGYI

Lily thức dậy vào một buổi sáng thứ hai tràn đầy nắng ấm ở San Francisco. Cô tắm rửa, thay quần áo đi làm và ngồi nhấm nháp ly cà phê trong lúc đọc báo. Thỉnh thoảng, cô lại nghĩ về giải thưởng Biotech Bay, một thuật ngữ dùng để miêu tả ngành công nghệ sinh học mà cô đang gắn bó. Trong nhiều năm qua, Lily vẫn làm việc cho cùng một công ty. Thoạt đầu, cô chẳng có gì để than phiền, nhưng thời gian trôi qua, công việc của cô trở nên trì trệ. Niềm đam mê chế tạo ra những loại thuốc chống lại căn bệnh ung thư vẫn là một phần quan trọng trong cuộc đời cô, nhưng chỉ có vậy thôi, cô không còn yếu tố động lực nào khác. Cô thấy mình quanh đi quẩn lại chỉ làm chừng ấy việc hết tuần này sang tuần khác mà không hề có bất cứ cơ hội nào để nâng cao và phát triển kỹ năng của mình.

Càng ở vị trí này lâu, Lily càng nhận thấy ban quản lý hiếm khi trao đổi về những vấn đề mà nhân viên quan tâm. Đội ngũ trong phòng thí nghiệm luôn miệng ca thán về sự thiếu vắng các cơ hội thăng tiến trong công việc. Họ bị mắc kẹt vào vị trí hiện tại của mình như những con chuột trong phòng thí nghiệm. Lily mong ước có được cơ hội phát triển và làm những việc mới mẻ. Cô muốn có lại cảm giác đứng trước một công việc đầy thử thách. Thế mà trong nhiều tháng qua, công việc của cô chẳng mang lại được gì ngoài nỗi thất vọng.

Nhưng ngày hôm nay, mọi chuyện sẽ thay đổi: Hôm nay Lily bắt đầu vị trí mới ở một công ty khác. Cô đã quyết định đổi việc cách đây sáu tuần, khi David, sếp cũ của cô, mời cô tham gia vào một công ty nhỏ mà anh thành lập. Trước đây, anh cũng rời bỏ công ty trước của cô vì thất vọng với đường hướng phát triển của công ty. Anh thuyết phục cô rằng công ty mới này sẽ giúp cô thực hiện những ý tưởng của mình bằng những cách thức mới mẻ và táo bạo.

Khi Lily lật tờ báo đến mục kinh doanh, cô bất chợt thoát khỏi dòng suy tưởng miên man. Một đồ thị lớn vẽ giá cổ phiếu đang rớt nhanh của công ty cũ trên trang báo đập ngay vào mắt cô. Lily liếc

nhìn đồng hồ đeo tay, chụp lấy ly cà phê và vội vã đi ra cửa.

Năm đầu tiên Lily làm việc ở công ty mới giống như một ngày trôi qua trong thành phố lớn. Thật thú vị, có quá nhiều việc phải làm mà thời gian thì có giới hạn, thế nên cô đều cảm thấy mệt nhoài mỗi khi về tới nhà. Đúng như những gì David hứa, Lily có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty. Cô nắm giữ vị trí quản lý phòng thí nghiệm, nơi sản xuất ra những loại thuốc chống ung thư mới và cô thường xuyên được mời tham gia vào các buổi họp của công ty về kế hoạch thử nghiệm thuốc trên người. Cô cảm thấy vinh dự khi được đóng góp ý kiến vào việc thử nghiệm này, vì chúng kiểm tra hiệu quả của những loại thuốc mới trong việc chữa trị bệnh ung thư. Quả thật, David đã mang lại cho Lily những cơ hội mà công ty cũ của cô không làm được.

Tuy nhiên, vào giữa năm làm việc thứ hai, mọi việc lại đi vào lối mòn. Đội ngũ trong phòng thí nghiệm dưới sự lãnh đạo của cô phối hợp với nhau rất ăn ý và các dự án được triển khai nhanh chóng, nhưng cô không tránh khỏi cảm giác nhàm chán. Cô tiếp tục được cấp trên tạo cơ hội đưa ra những đề xuất về việc thử nghiệm các loại thuốc mới trên người. Một vài lần, những kiến nghị của cô được thực hiện và cô cảm thấy rất vui. Nhưng các cuộc họp của công ty bắt đầu giống nhau kinh khủng. Cô chỉ được phép đóng góp ý kiến đến một mức độ nào đó về cách thức hoạt động của công ty. Kể cả khi kiến thức chuyên môn của cô trở nên sâu rộng hơn, những sáng kiến tốt nhất của cô vẫn bị bỏ xó. Lily rất thất vọng. Ban lãnh đạo đang làm những việc quan trọng, lên kế hoạch cho việc thử nghiệm thuốc, còn cô phải làm người giữ trẻ cho phòng thí nghiệm, nơi mà không có người chỉ huy vẫn có thể chạy tốt. Cô tiếp tục nghiên cứu về việc thử nghiệm thuốc và nghĩ ra những ý tưởng sáng tạo. Nhờ đó, cô có thể thấy rõ những lỗ hổng lớn trong quy trình thử nghiệm thuốc của công ty. David và những người quản lý khác do quá bận rộn với việc phát triển công ty mà bỏ lỡ những yếu tố quan trọng.

Thời gian trôi qua, Lily bắt đầu cảm thấy tiếng nói của mình không còn trọng lượng nữa. Mặc dù có nhiều quyền lực hơn bao giờ hết, nhưng cô không thấy vui vẻ gì khi cứ phải làm những việc mà cô đã quá thành thạo. Cô cảm thấy cấp trên không coi trọng mình khi không cho cô tham gia góp ý nhiều hơn về quy trình thử nghiệm thuốc. Cô biết rằng mình có khả năng làm được nhiều hơn là chỉ đơn thuần phụ trách phòng thí nghiệm, nhưng cô tự hỏi liệu

cô có bị đánh giá là không biết trân trọng những gì mình có nếu cô mở miệng nói ra vấn đề này không. Trong hàng tháng trời, cô giữ im lặng và luôn có cảm giác ngột ngạt trong công việc. Mọi việc trở nên tồi tệ hơn khi cô nhận ra mình đang lâm vào tình cảnh chán ngán mà cô đã thoát khỏi vài năm về trước. Một lần nữa, Lily lại thất vọng với công việc của mình.

Trong suốt giai đoạn này, bất chấp tâm trạng u sầu mỗi khi đến công ty làm việc, Lily vẫn duy trì việc được David hỗ trợ và chỉ bảo. Mặc dù cực kỳ bận rộn và thỉnh thoảng có vẻ hơi xa cách nhưng anh không bao giờ nói "không" khi cô yêu cầu gặp mặt. Cô cảm thấy hối tiếc vì đã ngần ngại không dám nói lên những khúc mắc của mình trong công việc. Đã đến lúc phải thành thật với David và thử xem anh có giúp gì được cho cô không. Bởi thế, cô sắp xếp một buổi nói chuyện với anh và có đúng hai tuần lễ để chuẩn bị.

Sâu thẳm trong lòng, cô biết mình cần phải thay đổi một điều gì đó. Cô không muốn bị nhốt trong phòng thí nghiệm suốt đời, nhưng cô không thấy một vị trí rõ ràng nào phù hợp với những kỹ năng của cô trong công ty đang phát triển này. Lily quyết định rằng việc rời khỏi phòng thí nghiệm là ưu tiên hàng đầu của cô. Cô dành ra hai tuần tiếp theo để lấy can đảm giải thích hoàn cảnh của mình cho David hiểu. Cho dù cảm xúc của cô có chính đáng hay không, cô biết anh sẽ lắng nghe cô nói. Còn sự việc có thật sự thay đổi hay không thì lại là chuyện khác. Nếu David không đồng ý với cô thì cô cũng không chấp nhận việc mình bị cô lập trong phòng thí nghiệm.

Trong suốt buổi nói chuyện, Lily ngồi cứng đơ trên ghế. Cô hắng giọng và hồi hộp giải thích cho David hiểu những giới hạn của công việc hiện tại khiến cô chán nản. Cô nhanh chóng nhấn mạnh rằng cô rất yêu quý công ty và đánh giá cao cơ hội dành cho mình nhưng trong mấy tháng qua, cô cảm thấy ngột ngạt. Lily dừng lại một chút rồi nói với David rằng cô muốn chuyển ra khỏi phòng thí nghiệm. Sự im lặng bao trùm căn phòng. Trong một khoảng thời gian dài như vô tận, David không nói một lời nào. Anh ngồi yên trên ghế và có vẻ như đang nhìn xuyên thấu cô. Anh cảm thấy sốc và khá giận dữ khi nghe cô tâm sự. Anh vẫn nghĩ Lily đang có một vị trí tốt trong một công ty phát triển nhanh. Mức lương hiện tại của cô cao gấp hai lần mức lương ở công ty cũ.

Để phá vỡ không khí im lặng đến khó thở, Lily đặt bản báo cáo

lên bàn của David. Vừa lật nhanh qua từng trang, cô vừa trình bày những điểm thiếu sót của công ty trong những cuộc thử nghiệm thuốc mới đây. Cô đề nghị cải thiện quy trình thử nghiệm thuốc vì những sai lầm như vậy làm công ty tốn kém rất nhiều. Cuối cùng, cô kết thúc bằng cách chỉ ra ba lỗ hổng lớn có thể khiến cho việc thử nghiệm thuốc của công ty thất bại sớm. Thông thường, một cuộc thử nghiệm thuốc thất bại sẽ ngốn của công ty hàng trăm ngàn đô. Lily có thể thấy rằng những điều cô nói có tác động mạnh đến David. Sau một khoảng thời gian im lặng như tra tấn nữa, anh nói rõ rằng anh không hề biết là cô không hài lòng với công việc của mình. Do tốc độ tăng trưởng quá nhanh của công ty mà anh không có thời gian trao đổi với cô nhiều như anh mong muốn. Anh cũng nói với cô rằng mặc dù bản báo cáo của cô rất ấn tượng nhưng anh không thể hứa hẹn điều gì. Việc cô có được chuyển sang vị trí giám sát quy trình thử nghiệm thuốc mới của công ty hay không phụ thuộc vào toàn bộ ban lãnh đạo.

Bây giờ đến lượt Lily trầm ngâm suy nghĩ. Có phải David vừa nhắc đến vị trí giám sát việc thử nghiệm thuốc của công ty? Quả thật, vài ngày sau đó, David trao đổi với những người còn lại trong ban lãnh đạo. Lily được phép thử công việc mới. Chỉ sáu tháng sau, Lily ngồi vào ghế giám đốc nhờ khả năng quản lý quy trình thử nghiệm thuốc hiệu quả của cô. Việc tăng lương thưởng cùng với phạm vi áp dụng kiến thức vào công việc khiến cô cảm thấy vô cùng mãn nguyện.

Lily còn nhớ mãi câu nói của David vào cuối buổi gặp mặt hôm đó. Anh nói rằng anh ngưỡng mộ lòng can đảm của cô khi dám tin vào cảm giác của mình và đối diện thẳng với vấn đề. Đó là nhận xét của một người đã rời bỏ công ty cũ với mức lương 250.000 đô/năm để thành lập công ty mới bằng số tiền dành dụm của mình.

Một thời gian sau, Lily phát hiện trí tuệ cảm xúc đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp cô giải quyết tình huống khó khăn vừa qua. Với sự giúp đỡ của một nhà cố vấn, cô xem xét lại sự việc này và phân tích xem mình đã làm những việc cụ thể gì để đạt được kết quả tốt đẹp nói trên. Nhà cố vấn chỉ ra cho cô thấy cô đã tận dụng cả bốn kỹ năng của trí tuệ cảm xúc, đó là: Nhận thức về bản thân, làm chủ bản thân, nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ. Như phần lớn những người có ý thức khám phá và tìm hiểu trí tuệ cảm xúc, Lily cảm thấy hứng thú với việc chia nhỏ

trí tuệ cảm xúc của mình ra thành bốn phần riêng biệt. Khi kết hợp với nhau, bốn kỹ năng này xác định khả năng nhận biết và thấu hiểu cảm xúc cũng như khả năng sử dụng những am hiểu này để kiểm soát hành vi và các mối quan hệ của chúng ta. Mô hình về bốn kỹ năng trí tuệ cảm xúc được Daniel Goleman, Richard Boyatzis và Annie McKee giới thiệu vào năm 2002 trong quyển sách của họ, Kỹ Năng Lãnh Đạo Nền Tảng (Primal Leadership). Từ đó, người ta dùng mô hình này làm chuẩn mực để tìm hiểu và thảo luận về trí tuệ cảm xúc ngày nay. Do đó, trong suốt quyển sách mà bạn đang cầm trên tay đây, chúng tôi sẽ miêu tả trí tuệ cảm xúc bằng bốn thuật ngữ này. Cũng giống như Lily và nhiều người khác mà chúng tôi có cơ hội làm việc cùng, chúng tôi chắc chắn bạn sẽ nhận thấy bốn thành phần này đưa ra một định nghĩa chính xác về trí tuệ cảm xúc. Kết hợp lại với nhau, những kỹ năng này sẽ giúp bạn sở hữu phần còn lại của cuộc sống mà những người "thông minh" thông thường không thể nào có được.

Lily đã sử dụng kỹ năng đầu tiên của trí tuệ cảm xúc – **nhận thức về bản thân** – thông qua việc nhìn nhận tình huống một cách khách quan. Thật đau lòng khi cô nhận ra rằng cô lại thất vọng và mắc kẹt trong công việc mới y hệt như lúc cô còn làm ở công ty cũ. Một khi cô thừa nhận được điều này và dành thời gian tìm hiểu về cảm xúc của mình, cô có trong tay tất cả những thông tin cần thiết để thực hiện một sự thay đổi. Sau đó, Lily sử dụng nhận thức của mình về tình huống hiện tại để tạo động lực hành động cho bản thân.

Tiếp theo, cô dùng kỹ năng trí tuệ cảm xúc thứ hai – **làm chủ bản thân –** để lập một bản kế hoạch hợp lý rồi thực hiện nó. Cô phải hy sinh những giờ nghỉ ngơi buổi tối để viết bản báo cáo, rồi có những lúc cô đem lòng hoài nghi về chính bản thân mình, và cuối cùng là bước vào phòng nói chuyện với David. Tất cả những thử thách này, cô đều vượt qua được thông qua việc làm chủ cảm xúc. Cô đã hoàn thành tốt kế hoạch bằng cách giải quyết những cảm xúc tiêu cực mà cô gặp phải trong suốt đoạn đường và tiếp tục tiến về phía mục tiêu của mình.

Trong suốt hai tuần lễ chuẩn bị cho cuộc trao đổi với David, Lily dành thời gian thực tập kỹ năng trí tuệ cảm xúc thứ ba – **nhận thức về xã hội** – và cân nhắc mọi việc dưới góc nhìn của David. Nhờ vậy mà cô quyết định soạn ra một bản báo cáo công phu. Cô nhận ra rằng anh không thể nào đọc hết tất cả những suy nghĩ

trong đầu cô – bất kể chúng có thuyết phục đến mức nào – nên cô phải tạo điều kiện để anh hiểu rõ những gì cô muốn nói.

Sau đó, cô dùng kỹ năng trí tuệ cảm xúc thứ tư – **làm chủ các mối quan hệ –** để đạt kết quả mong muốn. Cô biết rằng không một ai khác ngoại trừ David có thể giúp cô giải quyết việc này. Cô tin vào mối quan hệ giữa hai người và trực tiếp đến gặp anh để trình bày thẳng thắn về vấn đề của mình.

Khi Lily so sánh những việc cô đã làm trong hoàn cảnh này với những gì diễn ra trước đây trong quá khứ, cô nhận ra rằng việc cô áp dụng những kỹ năng trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến thành quả mà cô nhận được. Mặc dù lúc ấy, cô không hề biết rằng mình đang sử dụng các kỹ năng này, nhưng việc cô thành thật với những cảm xúc của chính mình, chuẩn bị cho buổi nói chuyện với David một cách chu đáo và tin tưởng vào mối quan hệ tốt đẹp bấy lâu nay giữa cô và anh đã giúp ích cho cô rất nhiều. Bên cạnh đó, cô cũng nghĩ đến bao nhiêu cơ hội mà cô đã bỏ lỡ, chỉ vì cô đã không hành động tương tự. Bằng cách khám phá trí tuệ cảm xúc của mình với sự giúp đỡ của nhà cố vấn, Lily học được cách xác định những kỹ năng này và phát huy chúng trong tương lai.

Bốn kỹ năng này kết hợp với nhau tạo thành trí tuệ cảm xúc. Hai kỹ năng phía trên, nhận thức về bản thân và làm chủ bản thân, nói về bản thân bạn nhiều hơn. Hai kỹ năng phía dưới, nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ, chú trọng đến cách bạn tương tác với người khác.

Cánh cửa mở ra trí tuệ cảm xúc

Những tài liệu về trí tuệ cảm xúc cũng lâu đời như những nghiên cứu về hành vi con người vậy. Từ Kinh Thánh cho đến các nhà triết học Hy Lạp, nhà soạn kịch thiên tài Shakespeare, nhà chính luận Thomas Jefferson và các nhà tâm lý học hiện đại đều xem khía cạnh cảm xúc của lý trí như một yếu tố nền tảng nhất thuộc về bản chất con người.[3] Thật vậy, dù ở thời đại nào, những người có công mài giũa kỹ năng trí tuệ cảm xúc đều có khả năng nổi bật vươn tới thành công, trong khi những người khác luôn gặp khó khăn trong cuộc sống. Trí tuệ cảm xúc là một "điều gì đó" khá mơ hồ trong mỗi con người chúng ta. Nó xác định cách chúng ta kiểm soát hành vi bản thân, giải quyết những vấn đề phức tạp nảy sinh ngoài xã hội, đưa ra những quyết định cá nhân để đạt được kết quả tích cực.

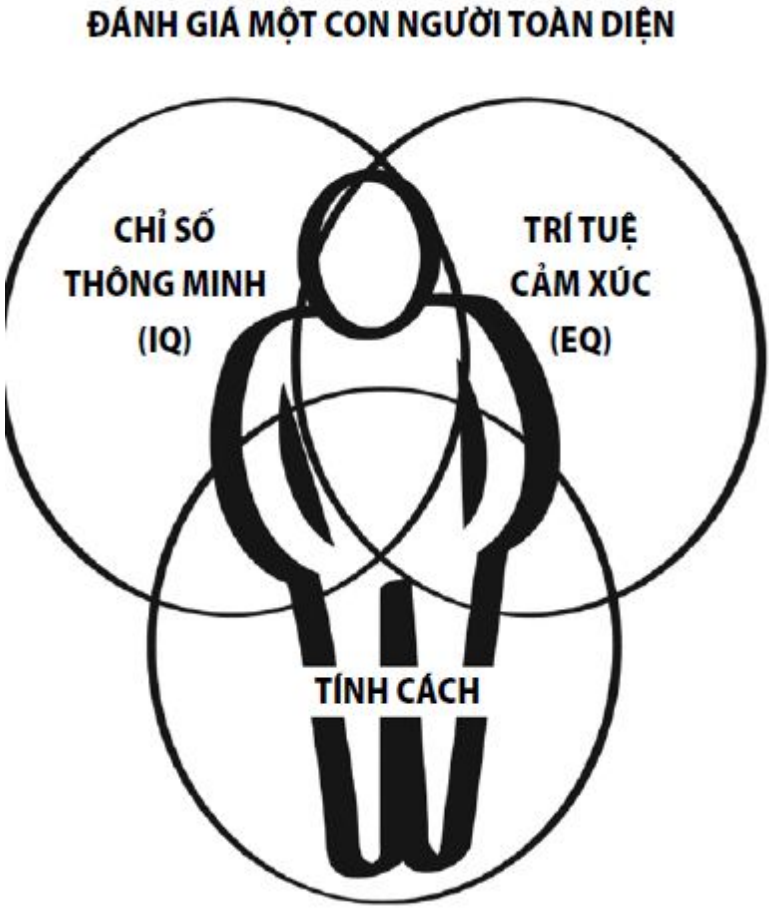
Vào những năm đầu thế kỷ 20, một trào lưu mới nổi lên nhằm tìm kiếm cách thức đo lường chỉ số thông minh của con người (Cognitive Intelligence – IQ). Các nhà khoa học thời đó xem IQ như là thước đo nhanh nhất phân biệt giữa những người trung bình và những người xuất sắc. Nhưng rồi họ nhanh chóng phát hiện ra điểm hạn chế của cách tiếp cận này. Trong thực tế, có rất nhiều người cực kỳ thông minh (họ giỏi đọc, viết và tính toán) nhưng khả năng kiểm soát hành vi bản thân và hòa hợp với người khác của họ lại rất kém. Các nhà khoa học cũng tìm thấy vô số ví dụ về những người có chỉ số thông minh trung bình nhưng lại thành công tột bậc trong cuộc sống. Giáo sư E. L. Thorndike, giảng dạy ở Đại học Columbia, chính là người đầu tiên đặt tên cho các kỹ năng trí tuệ cảm xúc. Thuật ngữ do ông nghĩ ra, "thông minh xã hội", phản ánh khả năng hòa hợp của chủ thể với những người xung quanh.[4] Mãi đến tận những năm 1980, trí tuệ cảm xúc (EQ) mới có được tên gọi chính thức như ngày nay.[5] Nhiều công trình nghiên cứu lập tức được tiến hành, trong đó có hàng loạt khảo sát ở Đại học Yale nhằm tìm ra mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc với các thành tựu cá nhân, hạnh phúc và thành công trong sự nghiệp.[6]

Khái niệm trí tuệ cảm xúc giải thích lý do tại sao hai người có cùng chỉ số thông minh (IQ) lại đạt được những mức độ thành công khác xa nhau trong cuộc sống. Trí tuệ cảm xúc (EQ) đề cập tới một thành tố quan trọng trong hành vi của con người, khác biệt với trí năng. Người ta chưa phát hiện ra mối liên hệ nào giữa IQ và

EQ; điều đó có nghĩa là bạn không thể nào đoán được trí tuệ cảm xúc của một người mà chỉ đơn giản dựa vào mức độ thông minh của người đó.

Điều đáng mừng là trí tuệ cảm xúc là một kỹ năng có thể học được. Mặc dù đúng là có những người sinh ra đã thông minh cảm xúc hơn những người khác, bạn vẫn có thể tăng cường trí tuệ cảm xúc của mình nếu bạn không phải tự nhiên mà có.

Tính cách cá nhân là miếng ghép cuối cùng để hoàn chỉnh bức tranh về con người. Đó chính là "dấu ấn riêng" của mỗi chúng ta. Tính cách của bạn là kết quả của những gì bạn thích hay không thích, chẳng hạn như bạn có khuynh hướng hướng nội hay hướng ngoại. Cũng giống như chỉ số thông minh (IQ), tính cách cá nhân không thể được dùng để ước đoán về trí tuệ cảm xúc. Người ta thường cho rằng một số nét tính cách thể hiện trí tuệ cảm xúc cao, nhưng những người thích gặp gỡ người khác không hẳn là người thông minh cảm xúc hơn những người thích ở một mình. Đặc điểm tính cách có thể giúp ích cho sự phát triển trí tuệ cảm xúc nhưng bản thân trí tuệ cảm xúc lại không phụ thuộc vào tính cách. Như vậy, chỉ số thông minh (IQ), trí tuệ cảm xúc (EQ) và tính cách, kết hợp với nhau, sẽ thể hiện hình ảnh chân thực nhất về con người. Trong cùng một người, ba yếu tố này không trùng lắp nhau nhiều. Thay vào đó, mỗi yếu tố giải thích về một khía cạnh riêng biệt, đặc trưng của người đó.



Chỉ số thông minh (IQ), tính cách và trí tuệ cảm xúc (EQ) là ba phẩm chất riêng biệt mà tất cả chúng ta đều sở hữu. Kết hợp với nhau, chúng xác định rõ cách chúng ta suy nghĩ và hành động. Khó có thể đoán được yếu tố này dựa trên yếu tố kia. Một người có thể rất thông minh, nhưng lại có trí tuệ cảm xúc thấp, và con người, dù thuộc bất cứ loại tính cách nào, cũng có thể có chỉ số EQ cao và/hoặc IQ cao.

Bốn kỹ năng trí tuệ cảm xúc có thể được chia ra làm hai cặp thuộc hai nhóm năng lực cơ bản: **năng lực cá nhân** và **năng lực xã hội**. Năng lực cá nhân là kết quả của kỹ năng nhận thức về bản thân và làm chủ bản thân. Nói cách khác, đó là khả năng nhận

thức về cảm xúc, đồng thời kiểm soát hành vi và xu hướng của bạn. Năng lực xã hội là kết quả của kỹ năng nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ. Đó chính là khả năng hiểu rõ hành vi, động cơ của người khác và làm chủ các mối quan hệ của bạn.[7] Bốn kỹ năng này thường hay đi đôi với nhau để tạo thành năng lực cá nhân và năng lực xã hội nhiều đến nỗi chúng không xuất hiện độc lập trong các bản phân tích thống kê. Bạn sẽ nhận thấy mình thường sử dụng những kỹ năng này theo từng cặp. Và tương tự như Lily, bạn cũng sẽ phát hiện ra những tình huống mà trong đó một kỹ năng riêng lẻ không đủ để giúp bạn đạt được kết quả mong muốn. Nghiên cứu của chúng tôi khẳng định điều mà vô số những thính giả khôn ngoan đã trao đổi với chúng tôi sau khi tham dự buổi nói chuyện: "*Có phải là một số kỹ năng trí tuệ cảm xúc thường đi đôi với nhau?*"

Năng lực cá nhân

Năng lực cá nhân chính là sản phẩm của hai kỹ năng quan trọng: Nhận thức về bản thân và làm chủ bản thân. Cặp kỹ năng này tập trung vào cá nhân bạn hơn là mối quan hệ tương tác giữa bạn với người khác. Nhận thức về bản thân là khả năng nhận biết những cảm xúc của bạn một cách chính xác vào một thời điểm cụ thể và hiểu rõ bạn có khuynh hướng hành động như thế nào trong tình huống đó. Bên cạnh đó, nhận thức về bản thân có nghĩa là nắm vững phản ứng thông thường của bạn đối với những sự việc, thử thách và thậm chí đối với những người cụ thể. Việc tìm hiểu về khuynh hướng ứng xử của bạn là điều hết sức quan trọng, nó giúp bạn nhanh chóng hiểu được cảm xúc của mình. Kỹ năng nhận thức về bản thân ở mức độ cao đòi hỏi bạn phải sẵn sàng chấp nhận cảm giác khó chịu khi đối diện trực tiếp với những cảm xúc có thể là tiêu cực. Đây cũng là điều kiện cần thiết trong việc nhận biết và thấu hiểu cảm xúc tích cực của bạn.

Cách duy nhất giúp bạn thật sự hiểu được cảm xúc của mình là dành thời gian suy nghĩ xem những cảm xúc đó từ đâu mà có và tại sao chúng lại xuất hiện. Cảm xúc bao giờ cũng phục vụ cho một mục đích nào đó. Bởi vì cảm xúc chính là phản ứng của bạn trước những trải nghiệm trong cuộc sống, chúng thường đến từ một nơi nào đó. Đôi khi, cảm xúc của chúng ta xuất hiện không rõ nguyên do, vì vậy điều quan trọng là bạn phải tìm hiểu lý do tại sao hoàn cảnh hiện tại của bạn lại có tác động đủ mạnh khiến bạn có những phản ứng nhất định. Những người làm được điều này thường nhanh chóng hiểu được cảm xúc của mình. Các tình huống tạo ra những cảm xúc mạnh bao giờ cũng đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ thấu đáo. Thật khó cho Lily khi phải thừa nhận với chính mình rằng công việc mới của cô sau một thời gian đã trở nên tồi tệ. Phải mất nhiều tuần lễ cô mới nhận ra rằng cô thất vọng trước sự thật là công việc mới của mình lại rơi vào tình trạng trì trệ giống công việc cũ. Khoảng thời gian nhận thức kéo dài này đã mở ra con đường cho một sự thay đổi tích cực và ngăn chặn việc cô lựa chọn sai lầm có thể dẫn đến chỗ hủy hoại sự nghiệp của cô.

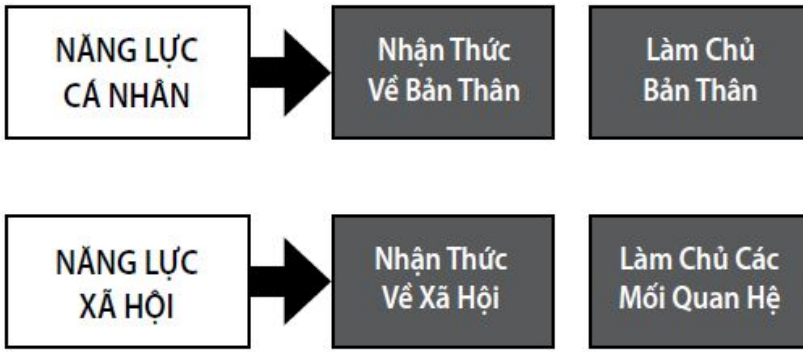
Kỹ năng làm chủ bản thân diễn ra khi bạn hành động – hoặc không hành động. Nó phụ thuộc vào khả năng nhận thức về bản thân bạn và là thành phần quan trọng thứ hai trong năng lực cá nhân. Làm chủ bản thân chính là khả năng sử dụng những nhận thức về cảm xúc của bạn để có thể ứng biến linh hoạt và hành

động một cách tích cực. Điều này có nghĩa là kiểm soát những phản ứng cảm xúc của bạn trong những tình huống nào đó và đối với những đối tượng nào đó. Một số cảm xúc kéo theo nỗi sợ hãi khiến bạn bị tê liệt và làm cho suy nghĩ của bạn trở nên rối rắm, mờ mịt đến mức bạn không biết mình nên làm gì, mặc dù bạn biết mình cần làm một điều gì đó. Trong những hoàn cảnh như vậy, kỹ năng làm chủ bản thân được thể hiện qua việc bạn dũng cảm đối diện với cảm xúc của mình. Một khi bạn đã hiểu rõ và cảm thấy thoải mái với những cảm xúc của bản thân, chắc chắn bạn sẽ tìm ra được cách hành động tốt nhất.

Năng lực xã hội

Năng lực xã hội tập trung vào khả năng hiểu được người khác và làm chủ các mối quan hệ. Đó chính là sản phẩm của hai kỹ năng trí tuệ cảm xúc còn lại: Nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ. Nhận thức về xã hội là khả năng cảm nhận được cảm xúc của người khác một cách chính xác và hiểu được điều gì đang thật sự diễn ra với họ. Điều này thường có nghĩa là nhận biết người khác đang nghĩ gì và đang cảm thấy thế nào, kể cả khi bạn không hề có cùng cảm xúc đó. Ai cũng dễ dàng bị chìm đắm trong những cảm xúc của chính mình mà quên đi việc tìm hiểu quan điểm của người khác. Mặc dù hết sức thất vọng về phần mình nhưng Lily vẫn dùng kỹ năng nhận thức về xã hội bằng cách dành thời gian xem xét mọi việc từ góc nhìn của David. Bất kể ai đúng hay sai, cô nhận ra ngay được cơn giận và sự bối rối của anh từ lúc đầu; chính vì thế cô quyết định cần phải làm một việc gì đó để thuyết phục anh: Ở đây là chỉ cho anh xem những dữ kiện và số liệu mà cô đã tổng hợp lại. Kỹ năng nhận thức về xã hội của cô đã giúp cho cuộc nói chuyện thành công tốt đẹp.

Làm chủ các mối quan hệ là kết quả của ba kỹ năng trí tuệ cảm xúc đầu tiên: Nhận thức về bản thân, làm chủ bản thân và nhận thức về xã hội. Đó chính là khả năng sử dụng những nhận thức của bạn về cảm xúc của bản thân và cảm xúc của người khác để tương tác với họ một cách thành công. Điều này dẫn đến việc giao tiếp rõ ràng và giải quyết mâu thuẫn hiệu quả. Trong buổi gặp mặt với David, Lily đã làm chủ mối quan hệ giữa hai người bằng cách phản ứng khéo léo trước cơn giận và sự bối rối của David sau khi nghe cô đề nghị được chuyển ra khỏi phòng thí nghiệm. Lily tiến hành các bước theo kế hoạch và kiểm soát được cảm giác gượng gạo không thoải mái mà hầu hết chúng ta đều gặp phải khi tiếp xúc với cấp trên. Làm chủ các mối quan hệ, vì thế, cũng có nghĩa là bạn cần phải vun đắp và nuôi dưỡng sợi dây liên kết với người khác qua thời gian. Người làm chủ các mối quan hệ tốt là người trung thành với những giá trị sống của mình và có thể nhìn thấy lợi ích của việc kết nối với những người khác nhau, thậm chí với cả người mà họ không thích. Những mối quan hệ vững chắc là điều mà ai cũng nên tìm kiếm và trân trọng.



Trí tuệ cảm xúc là kết quả của hai dạng năng lực chính: Năng lực cá nhân và năng lực xã hội. Năng lực cá nhân tập trung vào bản thân bạn và bao gồm hai kỹ năng: Nhận thức về bản thân và làm chủ bản thân. Năng lực xã hội, trong khi đó, tập trung vào cách thức bạn ứng xử với người khác và bao gồm hai kỹ năng: Nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ.

Đó là thành quả của việc bạn hiểu người khác, đối xử tốt với họ và chia sẻ với họ nhiều điều.

Câu chuyện của Lily cho thấy những điều tốt đẹp có thể xảy ra khi bạn tận dụng trí tuệ cảm xúc của mình. Đồng nghiệp trong công ty sửng sốt trước sự thăng tiến bất ngờ cũng như ngưỡng mộ sự can đảm của cô trong việc tạo ra cơ hội cho mình. Còn Phineas Gage lại là ví dụ tiêu biểu cho một cuộc sống không có trí tuệ cảm xúc. Trong suốt 11 năm anh sống sót sau vụ tai nạn, những người xung quanh vẫn không hết ngạc nhiên về một người đàn ông đang sống với một "lỗ thủng trên đầu", nhưng không ai dám đến gần anh.

Sau khi Phineas chết, cái xác không đầu của anh được chôn cất ở Nghĩa trang Lone Mountain thuộc San Francisco và không bị ai quấy rầy trong một trăm năm. Hộp sọ của anh và thanh sắt đâm xuyên qua nó được trưng bày ở trường Đại học Y khoa Harvard. Vào năm 1940, chính quyền thành phố San Francisco buộc phải di dời những ngôi mộ nằm trong nghĩa trang này để giải phóng mặt bằng làm nhà ở cho dân. Những tấm bia mộ ở đây được đổ ra biển làm đê chắn sóng. Kể từ đó, hàng năm cứ đến tháng hai – đúng cái tháng mà Phineas bị ốm nặng – thủy triều xuống và bãi biển bị xói

mòn vào mùa đông khiến những tấm bia mộ lại đội cát trồi lên dọc bờ biển. Trong số những tấm bia ấy có một tấm bia đơn độc khắc tên Phineas Gage. Giống như cuộc đời anh, nó tiếp tục nổi lên mặt nước như một lời nhắc nhở kỳ bí về sức mạnh của trí tuệ cảm xúc.

Chương 2. NHỮNG ĐIỀU ĐÁNG KINH NGẠC VỀ TRÍ TUỆ CẢM XÚC

Nửa triệu cuộc khảo sát đã cho chúng ta thấy được gì về sự cần thiết của trí tuệ cảm xúc?

Cảm xúc dạy cho nhân loại biết lý luận.

LUC DE VAUVENARGUES

Lái xe máy len lỏi giữa dòng xe cộ đông đúc ở khu trung tâm thành phố không thể là khởi đầu tốt đẹp cho một ngày mới. Louis Sullivan trễ giờ làm và anh đang luồn lách như điên giữa những chiếc xe hơi. Chưa hết, nhiệt độ ngoài trời lúc này gần 38°C. Đèn đỏ buộc anh phải dừng lại và anh có thể cảm thấy hơi nóng hừng hực tỏa ra từ mặt đường trải nhựa bên dưới đế giày. Chiếc xe máy thường là phương tiện hữu hiệu cho anh mỗi khi trễ giờ làm, nhưng hôm nay thì anh nguyền rủa nó. Khi đến được trước cửa tòa nhà văn phòng của công ty, anh không thể tìm ra chỗ nào đậu xe máy. "Bí quá làm liều,"anh vừa càm ràm vừa dựng chống xe. Anh dựng đại xe ở sát mé chỗ đậu xe dành cho người khuyết tật trước tòa nhà rồi chạy vội vào trong.

Khi anh ngồi xuống ghế làm việc của mình thì áo sơmi đã ướt đẫm mồ hôi, dự đoán một ngày chẳng hay ho gì. Louis nhanh chóng chìm ngập trong đống email cùng những cuộc điện thoại tới tấp. Sắp đến giờ ăn trưa thì một đồng nghiệp nghiêng người sang bàn làm việc của anh. "Này, có một chiếc xe kéo phía trước tòa nhà đang hốt chiếc xe máy của anh đi đấy!" Louis đứng phắt dậy và chạy ào xuống sảnh chính như một cơn lốc. Không khí nóng ẩm của tháng Tám như một lời chào quen thuộc khi anh tông cửa trước chạy ra ngoài. Một người đàn ông râu rậm mặc bộ đồng phục xanh biển đang cúi lom khom trước chiếc xe máy của anh tìm chỗ gắn móc vào để cẩu nó lên chiếc xe tải kéo. Louis chạy ào tới và năn nỉ người đàn ông bỏ qua cho mình.

"Không được đâu, anh bạn," người lái xe tải thủng thẳng nói. "Đây là khu vực cấm đậu xe."

"Nhưng ông không cần phải kéo nó đi nếu bây giờ tôi chuyển nó đi chỗ khác." Louis nài xin trước cái nhìn chằm chằm của người lái xe.

"Luật là luật. Tôi chỉ thực hiện nhiệm vụ của mình thôi." Người lái xe thở dài và tiếp tục cúi xuống chỗ gắn móc dưới chiếc xe

máy.

Đầu óc Louis tràn ngập nỗi hoang mang và tuyệt vọng. Số tiền nộp phạt để lấy chiếc xe ra còn lớn hơn số tiền anh kiếm được trong một tuần. Anh phải cố lắm mới đủ tiền thuê nhà.

“Thôi nào, ông bạn! Ông không thấy tình cảnh của tôi bi đát lắm sao?”

Người đàn ông ngước nhìn lên trong tích tắc để đáp lại anh bằng một cái nhếch mép. Lúc này, Louis chỉ còn nhìn thấy những mẩu vụn thức ăn còn dính trên bộ râu của người tài xế, chắc chúng là sản phẩm của một bữa trưa hải sản thịnh soạn. Dĩ nhiên là lão ta ăn trưa rồi. Louis thầm nghĩ. Lão đâu phải đợi đến giờ nghỉ trưa mới được ăn như bọn này! Anh thọc tay vào túi quần, liếc nhìn một cái thật nhanh về đám đồng nghiệp đang túm tụm trước tòa nhà để mục kích cảnh tượng thê thảm của anh.

“Tại sao tôi không thể trả tiền phạt ngay tại đây và giữ lại xe?” Louis yêu cầu.

Lần này người lái xe bật cười khùng khục. Ông ta đứng thẳng lên, nhìn thẳng vào mặt Louis và nói với giọng dứt khoát. “Cậu thật sự không hiểu, phải không anh bạn?” Ông ta chỉ tay về phía chiếc xe máy phạm luật và tiếp tục, “Chiếc xe của cậu dựng ở khu vực đậu xe dành cho người khuyết tật, nên người ta gọi tôi đến đây để kéo nó đi. Tôi sẽ ra sao nếu ra về mà không có nó.”

Bây giờ gương mặt Louis đỏ ran lên. Thế là quá đủ. Anh xoay người sang trái và lấy hết sức đạp một phát vào cánh cửa buồng lái của chiếc xe tải kéo. Sau khi dừng một chút chiêm ngưỡng dấu giày số 45 để lại trên cánh cửa, anh quay sang dò xét phản ứng của khổ chủ. Người này vẫn đứng đó, nhăn răng ra cười. Ông ta chỉ tay về phía chiếc xe tuần tra cảnh sát đậu ở góc đường. Louis chết lặng. Đó chính là chiếc xe cảnh sát đã gọi điện báo cho người tài xế đến kéo chiếc xe của anh đi, nãy giờ họ chứng kiến toàn bộ trong khi anh chẳng hề biết. Chiếc xe cảnh sát hụ còi inh ỏi và phóng đến trước mặt Louis. Anh quá sửng sốt trước mọi việc đang diễn ra đến mức anh có cảm giác y như một thước phim quay chậm. Nhiều đồng nghiệp của Louis, trong đó có cả sếp của anh, im lặng đứng xem viên cảnh sát còng tay anh lại, nói cho anh biết về quyền của mình rồi tống anh vào băng sau xe cảnh sát. Khi người bạn gái đến làm thủ tục bảo lãnh anh ra khỏi phòng tạm giam tối hôm đó, mớ đồ đạc trong phòng làm việc của anh cũng đã

yên vị trên chiếc xe Huyndai của cô. Cứ như thể việc bị tống giam và bị đuổi việc trong cùng một ngày chưa đủ tồi tệ với Louis, cô bạn gái chia tay anh ngay lập tức, sau lối cư xử thiếu ý thức của anh.

Khó khăn trong việc hiểu và kiểm soát cảm xúc của Louis, dù rất cực đoan, cũng không phải là hiếm. Những người để cho cảm xúc chế ngự mình thường khiến tình huống trở nên tệ hơn rất nhiều. Trong suốt thập kỷ qua, chúng tôi đã tiến hành khảo sát trên 500.000 người để khám phá vai trò của cảm xúc trong cuộc sống hàng ngày và tìm hiểu xem điều gì có tác dụng và điều gì không có tác dụng khi đối mặt với thử thách. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Cơ sở dữ liệu của chúng tôi bao gồm 25 triệu câu trả lời cho những vấn đề quan trọng mà mọi người phải đối mặt ngày nay. Chúng tôi biết được cách người ta nghĩ về bản thân mình so với những gì người khác nhìn thấy ở họ, và chúng tôi quan sát việc những lựa chọn khác nhau có tác động đến thành công về mặt cá nhân và sự nghiệp như thế nào. Những phát hiện của chúng tôi chỉ ra ba sự thật đơn giản nói lên bản chất của trí tuệ cảm xúc.

Phát hiện 1: Chúng ta đang mắc phải đại dịch cảm xúc

Mặc dù đã có rất nhiều mối quan tâm về cảm xúc và trí tuệ cảm xúc trong hai thập kỷ qua, nhưng hiện tượng yếu kém về mặt nhận thức và làm chủ cảm xúc trên thế giới khiến người ta phải kinh ngạc. Chỉ có 36% số người được chúng tôi kiểm tra có khả năng nhận diện chính xác những cảm xúc đang diễn ra trong lòng mình. Điều đó có nghĩa là hai phần ba còn lại thường bị cảm xúc chi phối và chưa có kỹ năng xác định cũng như tận dụng cảm xúc vì lợi ích của mình. Chẳng có trường lớp nào dạy ta về việc nhận diện và thấu hiểu cảm xúc. Chúng ta gia nhập đội ngũ lao động biết đọc, biết viết, và viết báo cáo dựa trên kiến thức của mình, nhưng lại thường thiếu mất kỹ năng làm chủ cảm xúc trong những vấn đề gay cấn mà chúng ta sẽ phải đối mặt. Những quyết định đúng đắn đòi hỏi nhiều hơn ngoài chuyện kiến thức thực tế. Chúng cần sự hiểu biết về bản thân và khả năng làm chủ cảm xúc trong những lúc cần thiết nhất.

Căng thẳng và mâu thuẫn giữa các cá nhân là bằng chứng rõ ràng của việc không hiểu và không kiểm soát được cảm xúc. Trong số những người mà chúng tôi khảo sát, có hơn 70% gặp khó khăn trong việc đối phó với căng thẳng, và một số tình huống mang tính thách thức nhất mà họ phải đối mặt là trong môi trường làm việc. Mâu thuẫn trong công việc có khuynh hướng trở nên tệ hơn khi chúng ta thụ động né tránh các vấn đề hoặc quá đối đầu khiến chuyện bé xé ra to. Đa số các công ty hiện nay có khuynh hướng bóp chết trí tuệ cảm xúc. Họ đánh mất tầm nhìn về chính những người đang mang về lợi nhuận cho họ. Chỉ có 15% số người lao động được chúng tôi khảo sát cho biết họ thật sự cảm thấy được người sử dụng lao động tôn trọng và đánh giá cao. Cứ năm người thì có bốn người nhiều khả năng sẽ rời bỏ công việc hiện tại nếu được đề nghị một vị trí và mức lương tương tự ở chỗ khác. Người ta cần nhiều thứ hơn ngoài tiền lương để vui vẻ đi làm: Họ muốn biết rằng nỗ lực của mình được quan tâm và những hi sinh của họ cho doanh nghiệp được trân trọng.

Phát hiện 2: Có những sự thật đằng sau nhãn dán

Giới tính là một tiêu chí thông thường dùng để dán nhãn cho những gì liên quan đến cảm xúc. Sự khái quát hóa này gắn cho phụ nữ mọi thứ, từ "phái yếu" đến "nhạy cảm quá mức" còn đàn ông thì từ "trơ lì cảm xúc" đến "bùng nổ".[8] Những phân tích của chúng tôi về trí tuệ cảm xúc của hai giới cho ra kết quả hoàn toàn khác. Nhìn chung, phụ nữ có chỉ số thông minh cảm xúc trung bình cao hơn nam giới 4 điểm. Sự khác biệt này đủ lớn để cho thấy rằng phụ nữ thường thể hiện (đừng nhầm lẫn với khái niệm sở hữu) nhiều kỹ năng hơn trong việc tận dụng cảm xúc vì lợi ích của chính mình. Phụ nữ đạt điểm cao hơn nam giới ở ba trong bốn kỹ năng của trí tuệ cảm xúc, đó là: Làm chủ bản thân, nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ. Nhận thức về bản thân là kỹ năng duy nhất mà hai phái bằng điểm nhau. Khoảng cách lớn nhất xuất hiện trong kỹ năng làm chủ các mối quan hệ, trong đó phụ nữ cao hơn nam giới đến 10 điểm. Một điều mà các dữ liệu không thể cung cấp là việc giải thích về các con số. Chúng tôi cho rằng phụ nữ có cơ hội thực hành các kỹ năng trí tuệ cảm xúc từ khi còn bé. Nhiều trò chơi đóng kịch của các bé gái có liên quan đến việc bộc lộ cảm xúc và những điểm tế nhị trong giao tiếp xã hội. Trong khi đó, các bé trai lại không được khen ngợi nếu có những hành vi tương tự.

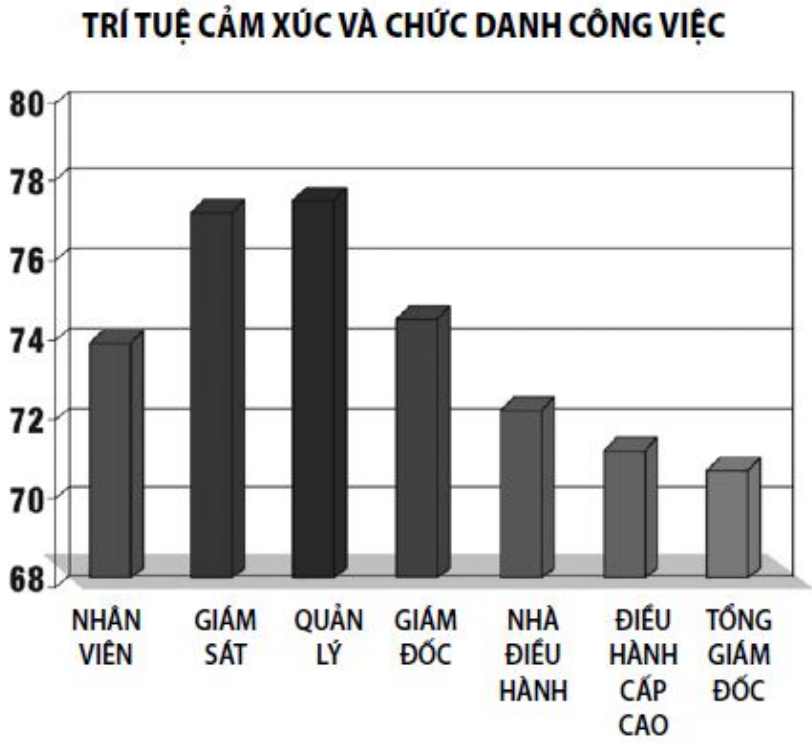
Con người thường cho rằng có sự khác nhau lớn về trí tuệ cảm xúc giữa những người làm những nghề nghiệp khác nhau. Kỹ sư, kế toán viên và các nhà khoa học thường được cho là những người có chỉ số thông minh cảm xúc thấp. Nhưng những phân tích về các số liệu điều tra trên toàn cầu lại đưa ra những phát hiện khác thường một cách ấn tượng. Thứ nhất, không có sự khác biệt nào giữa chỉ số thông minh cảm xúc trung bình giữa các ngành nghề. Những người làm việc ở các lĩnh vực đa dạng như bán hàng, công nghệ thông tin, tài chính, điều hành và tiếp thị có chỉ số thông minh cảm xúc gần như tương đương. Sự khác biệt về điểm số trong trí tuệ cảm xúc ở những người thuộc những ngành nghề này chưa tới một điểm. Chỉ có duy nhất một nhóm người làm việc trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng là có khuynh hướng nhỉnh hơn về trí tuệ cảm xúc. Có vẻ như một chỉ số cao hơn trong trí tuệ cảm xúc là yêu cầu để trụ lại trong ngành nghề này. Hãy tưởng tượng bạn phải xoay sở cả ngày trời với những khách hàng khó tính, bạn sẽ hiểu lý do tại sao trí tuệ cảm xúc lại cần thiết đến vậy.

Và nhóm người duy nhất có chỉ số thông minh cảm xúc thấp hơn hẳn so với các nhóm ngành nghề khác là những người chẳng có nghề nghiệp gì hết: Những người thất nghiệp.

Phát hiện 3: Cô đơn trên đỉnh cao

Mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và chức danh công việc là ấn tượng nhất. Chỉ số thông minh cảm xúc tăng theo cấp bậc, từ vị trí thấp nhất trong công ty đến quản lý cấp trung. Các nhà quản lý bậc trung rất đáng chú ý với điểm số trí tuệ cảm xúc cao nhất. Tuy nhiên khi xét đến các vị trí cao hơn quản lý bậc trung – những vị trí quản lý cấp cao – lại có xu hướng tụt dốc thảm hại về chỉ số thông minh cảm xúc. Từ chức danh giám đốc trở lên, điểm số trí tuệ cảm xúc tuột dốc không phanh. Các CEO (Tổng giám đốc), tính trung bình, có chỉ số thông minh cảm xúc thấp nhất.

Các tạp chí kinh doanh thường nói rằng, cấp bậc của bạn càng cao bao nhiêu thì công việc của bạn càng ít đi bấy nhiêu; nhiệm vụ chính của bạn lúc ấy là đảm bảo người khác hoàn thành công việc. Vì thế, bạn có thể suy ra rằng, người càng ngồi ở chức cao bao nhiêu thì càng thành thạo về kỹ năng nhân sự bấy nhiêu. Nhưng xem ra mọi thứ ngược lại. Có quá nhiều vị lãnh đạo được cất nhắc lên vị trí hiện tại là nhờ vào kiến thức chuyên môn hoặc thâm niên làm việc chứ không phải nhờ vào những kỹ năng quản trị nhân sự. Một khi đã ngồi vào vị trí cao nhất, họ chẳng còn dành bao nhiêu thời gian cho việc tương tác với nhân viên. Tuy nhiên, trong số các cán bộ quản lý cấp cao thì những người có chỉ số thông minh cảm xúc cao nhất chính là những người làm việc tốt nhất. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng kỹ năng về trí tuệ cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong hiệu suất công việc hơn hẳn bất kỳ kỹ năng lãnh đạo nào khác. Điều này đúng với tất cả các chức danh nghề nghiệp: Những người có chỉ số thông minh cảm xúc cao nhất trong bất cứ cương vị nào cũng thể hiện xuất sắc hơn đồng nghiệp của mình.



Biểu đồ trên miêu tả những phát hiện của chúng tôi về chỉ số thông minh cảm xúc trung bình tính trên các chức danh công việc. Sự sa sút rõ rệt của các chức danh từ giám đốc trở lên chứng minh rằng chỉ số thông minh cảm xúc của những vị lãnh đạo cao cấp trong một tổ chức rất thấp. Đối với tất cả các chức danh, trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu suất công việc hơn bất kỳ kỹ năng nào khác.

Tác động của trí tuệ cảm xúc

Trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng đến sức khỏe và hạnh phúc của bạn ra sao?

Ai cũng có thể tìm ra những điều quý giá trong đời.

VÔ DANH

Từ những ngày đầu, ai cũng biết việc thực hiện thành công chương trình truyền hình *The Magic Hour* sẽ là một thử thách. Magic Johnson, dù là một nhân vật có danh tiếng, tạo nên huyền thoại sau 13 năm chơi cho đội Los Angeles Lakers bằng những cú nhảy ba bước lên rổ điệu nghệ, nhưng không phải là tài chọc cười trên truyền hình. Công chúng biết điều này, ban lãnh đạo của Fox Network biết điều này, thậm chí cả Johnson cũng biết.

Một yếu tố ít được đề cập trong các chương trình trò truyện đêm khuya, đó là sự hỗ trợ của những nghệ sĩ tấu hài, những người mang đến bí quyết thành công cho các chương trình. Danh hài Craig Shoemaker đã hết sức vui sướng khi nhận được lời mời tham gia chương trình truyền hình lăng xê tên tuổi Magic Johnson. Kể chuyện cười cùng với Magic nghe có vẻ tốt hơn gấp nhiều lần so với những thứ quái quỷ mà ông đang làm trong một game show, và ngay lập tức ông xin nghỉ việc. Khi ông tham gia lên kế hoạch cho chương trình, người ta nói rằng ông chỉ việc ngồi cạnh Magic, trò chuyện với anh và làm cho chương trình trở nên sống động. Và tại sao lại không? Craig từng đoạt danh hiệu "Diễn viên hài độc thoại hay nhất" tại Giải thưởng Hài kịch nước Mỹ năm 1997, từng dẫn một chương trình trên kênh VH1 và được nhiều người trong giới công nhận là nghệ sĩ hài xuất sắc. Các nhà sản xuất chương trình cho rằng chỉ cần một ngày tập dượt trước khi lên sóng là đủ để Magic và Craig trở nên ăn ý. Nhưng không phải vậy. Craig lo rằng sự chuẩn bị sơ sài chính là công thức dẫn đến tai họa. Ông cố gắng hết mình trong buổi tập dượt duy nhất và phát triển mối quan hệ bạn diễn với Magic ngay cả ngoài giờ làm việc. Ông vừa lạc quan vừa lo sợ về buổi ra mắt chương trình lần đầu.

The Magic Hour phát sóng lần đầu tiên vào ngày 8 tháng 6 năm 1999, được đánh giá dưới mức trung bình trên bảng xếp hạng Nielsen.[9] Trước sự sững sờ của Craig, người ta đưa cho ông một tập giấy dày liệt kê những câu chọc cười và yêu cầu ông phải nói y như thế vào đúng thời điểm. Những tưởng sẽ được thỏa sức tung hứng, nhưng mọi việc chẳng như mong đợi, ông cảm thấy thật tệ

hại, còn chương trình thì bị chê bai thậm tệ. Craig cố gắng tận dụng khoảng thời gian đóng máy giữa các buổi quay để nghĩ ra những mẩu chuyện vui và trào phúng để nhà sản xuất cho phép ông sử dụng trong chương trình. Ông hy vọng mình có thể chuộc lại lỗi lầm, nhưng những cố gắng của ông đều bị phớt lờ. Những mẩu tiếu lâm thô tục được viết sẵn này khiến ông phát ngượng và niềm hy vọng của ông sớm biến thành nỗi thất vọng ghê gớm. Craig không đủ can đảm để bỏ cuộc nhưng 15 buổi quay tiếp theo "thật sự là ác mộng".

Mới gần đây, Craig là người đầu tiên thừa nhận rằng ông đã không dám nghe theo trực giác của mình. Niềm hân hoan được tham gia vào chương trình đã khiến ông bỏ qua những dấu hiệu cảnh báo trước mắt. Ông tự nhủ rằng mọi thứ sẽ thay đổi và chờ đến khi vấn đề được cải thiện. Nhưng mọi việc vẫn như cũ. Thậm chí đến cả Magic Johnson, "Ông vua cứu hộ" của giải bóng rổ nhà nghề NBA cũng không thể cứu Craig thoát khỏi những trò đùa tồi tệ mà ông phải diễn theo kịch bản. Craig miêu tả khoảng thời gian ông tham gia vào chương trình giống như việc ông đang ngồi trên một chiếc máy bay ở độ cao hơn 9.000 mét và buồng lái đột nhiên tụt áp: "Những câu chuyện đùa mà người ta đưa cho tôi quá tệ hại, đáng lẽ chương trình phải trang bị thêm mặt nạ dưỡng khí tự động rơi từ trên trần nhà xuống cho khán giả mỗi lúc như thế. Mọi thứ thật kinh khủng."[10] Chỉ sau vài tuần tham gia chương trình, Craig biết mình nên thoát ra, nhưng ông cảm thấy tê liệt đến mức không thể nhấc chân ra đi.

Khoản lỗ 10 triệu đôla buộc ban điều hành Fox Network phải chấm dứt chương trình sau khi lên sóng có 8 tuần lễ.[11] Thời gian Craig tham gia *The Magic Hour* để lại một vết nhơ nổi bật trong sự nghiệp của ông. "Tôi mong có thể gạt công việc ấy ra khỏi sơ yếu lý lịch của mình", mới đây ông nói đùa trong một buổi phỏng vấn trên radio. "Người ta gọi tôi bằng đủ thứ danh hiệu, từ đồng chủ nhiệm chương trình cho đến cộng tác viên rồi đến tác giả và cuối cùng là 'Anh hãy biến ra khỏi đây.'" Với khả năng khôi hài từ trong máu, giờ đây nhìn lại ông có thể tự giễu mình như vậy, nhưng sự nghiệp hài kịch của ông trong suốt 7 năm sau khi chương trình chấm dứt trở nên trì trệ. Một diễn viên hài bị đuổi khỏi một chương trình truyền hình tệ hại chẳng cách gì được chào đón ở Hollywood. Kể từ đó, ông đã quay trở lại thành công với màn ảnh truyền hình, và may thay, ông nhạy cảm hơn với cảm xúc của

mình. Ông biết mình sẽ can đảm và tin vào trực giác của mình khi mọi thứ rành rành trước mắt.

Trí tuệ cảm xúc và sức khỏe

Sẽ có lúc những vấn đề trong cuộc sống lớn đến mức cần phải được giải quyết. Cảm xúc sẽ mách bảo cho bạn thời điểm hành động khi vấn đề đủ lớn để nhận thấy, nhưng vẫn còn kịp để giải quyết. Bằng cách thấu hiểu những cảm xúc của mình, bạn có thể dễ dàng vượt qua được những khó khăn trước mắt và tránh những điều tương tự trong tương lai. Khi bạn làm điều ngược lại, trấn áp và kìm nén cảm xúc của mình, chúng sẽ nhanh chóng tích tụ lại thành những cảm giác khó chịu của sự căng thẳng, lo âu và giận dữ. Những cảm xúc không được giải quyết sẽ khiến tâm trí và cơ thể căng thẳng. Những kỹ năng trí tuệ cảm xúc giúp bạn dễ giải tỏa căng thẳng hơn bằng cách giải quyết những tình huống khó khăn trước khi nó trở nên mất kiểm soát. Những người thất bại trong việc sử dụng các kỹ năng trí tuệ cảm xúc có xu hướng tìm đến những giải pháp khác kém hiệu quả hơn trong việc làm chủ tâm trạng của mình. Họ thường lo lắng, trầm cảm, lạm dụng thuốc, và thậm chí có ý định tự tử cao gấp hai lần bình thường. [12]

Trí tuệ cảm xúc có tác động rất lớn đến mức độ hạnh phúc và mãn nguyện của mỗi cá nhân. Những người luyện tập trí tuệ cảm xúc có xu hướng cảm thấy dễ chịu đối với môi trường xung quanh và thoải mái với chính bản thân mình hơn.[13] Mối liên hệ trực tiếp giữa trí tuệ cảm xúc và cảm giác hạnh phúc nhấn mạnh tầm

quan trọng của việc chúng ta để ý đến cảm xúc của mình, luôn ý thức về chúng, và sử dụng chúng để định hướng hành vi. Bạn càng thực hành các kỹ năng trí tuệ cảm xúc nhiều bao nhiêu, bạn càng tận hưởng cuộc sống bấy nhiêu.

Rất nhiều những nghiên cứu gần đây cho thấy có mối liên hệ quan trọng giữa trí tuệ cảm xúc và sự nhạy cảm với bệnh tật. Sự căng thẳng, âu lo và tuyệt vọng kìm hãm hệ miễn dịch, khiến cho cơ thể dễ bị mọi thứ tấn công, từ cảm cúm cho đến ung thư.[14] Tính hiệu quả của hệ thống miễn nhiễm có mối quan hệ chặt chẽ với trạng thái cảm xúc của bạn, thông qua các neuropeptide (các chuỗi phân tử protein được các tế bào thần kinh sử dụng để giao tiếp với nhau) và những chất hóa học phức tạp đóng vai trò sứ giả kết nối tâm trí và cơ thể. Khi tâm trí bạn chịu nhiều áp lực và mệt mỏi, nó ra hiệu cho cơ thể giảm đi năng lượng dùng để chống lại bệnh tật. Điều này làm gia tăng khả năng nhiễm bệnh của cơ thể. Các trường y khoa và các khóa học nâng cao dành cho bác sĩ đang cố gắng đưa các phát hiện về vấn đề này vào chương trình giảng dạy.[15]

Những nghiên cứu mới nhất về y học cũng cho thấy có mối tương quan rõ ràng giữa sự lo âu đau buồn với những căn bệnh nguy hiểm, như ung thư.[16] Một trong những nghiên cứu dài hạn là đo lường mức độ căng thẳng của phụ nữ từ năm 1968 đến 1991. Các nhà khoa học đã theo dõi mức độ căng thẳng, sợ hãi, lo âu và tình trạng mất ngủ mà mỗi phụ nữ trải qua, tất cả là do mâu thuẫn trong công việc và gia đình. Đối với những phụ nữ hứng chịu căng thẳng cao độ trong suốt hai mươi bốn năm có nguy cơ mắc bệnh ung thư vú cao gấp hai lần người bình thường.[17] Sự căng thẳng về mặt cảm xúc mà những người phụ nữ này trải qua là hệ quả của những mâu thuẫn không được giải quyết và những cảm xúc không thể kiểm soát.

Kỹ năng trí tuệ cảm xúc còn giúp tăng cường tốc độ cơ thể hồi phục sau khi mắc bệnh. Những người phát triển kỹ năng trí tuệ cảm xúc hồi phục nhanh hơn trong quá trình điều trị với nhiều loại bệnh, bao gồm hai căn bệnh chết người nhất nhì tại Mỹ là bệnh tim mạch và ung thư.[18] Việc giảng dạy kỹ năng trí tuệ cảm xúc cho những người mắc bệnh hiểm nghèo đã chứng minh có thể làm giảm nguy cơ tái phát, rút ngắn thời gian hồi phục và giảm tỷ lệ tử vong.[19] Khi một cá nhân bị chẩn đoán mắc bệnh hiểm nghèo như bệnh ung thư, họ thường cảm thấy căng thẳng hơn, lo âu hơn.

Bệnh tật thường là thách thức lớn nhất mà con người phải đối mặt, và họ cần những kỹ năng mới để đối phó với sự căng thẳng và hoang mang mà căn bệnh mang lại. Ví dụ, một phần ba phụ nữ bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú cảm thấy lo âu cực độ sau chẩn đoán lâm sàng, 10% trong số này còn mắc chứng căng thẳng sau tổn thương. Các nhà khoa học thuộc Đại học bang Ohio, Mỹ đã tiến hành nghiên cứu trên 227 phụ nữ bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú và chứng kiến những tác động vượt trội sau khi dạy cho họ các kỹ năng trí tuệ cảm xúc trong quá trình hồi phục.[20] Những người phụ nữ được chọn ngẫu nhiên để thử nghiệm phương pháp điều trị này đã giảm mức độ căng thẳng, tuân thủ chế độ ăn uống tốt hơn và phát triển hệ thống miễn dịch mạnh hơn. Một nghiên cứu được trình bày trước Hiệp Hội Tim Mạch Hoa Kỳ (American Heart Association) đưa ra kết quả tương tự với các bệnh nhân nam lẫn nữ, sau khi được dạy về kỹ năng trí tuệ cảm xúc trong quá trình hồi phục sau một cơn đau tim.[21]

Trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng mạnh mẽ đến những kết quả liên quan đến sức khỏe bởi nó giúp giảm căng thẳng khi phải đương đầu với những tình huống khó khăn. Những căn bệnh hiểm nghèo, nói riêng, thường khơi dậy nỗi sợ hãi và hoang mang mà bệnh nhân cần phải giải quyết và hiểu rõ vì lợi ích của chính họ. Tác động của trí tuệ cảm xúc đến cơ thể mạnh đến mức các nghiên cứu ở Đại học Y khoa Harvard đã từng theo dõi những thay đổi trong não bộ dựa trên những thay đổi về trí tuệ cảm xúc. Trong các nghiên cứu này, “mật độ giao thông” giữa trung tâm cảm xúc và lý trí của bộ não cho thấy có tác động rõ rệt đến kích thước và cấu trúc của não.[22] Các kỹ năng trí tuệ cảm xúc tăng cường khả năng não bộ đối phó với những nỗi đau về mặt cảm xúc. Sự kiên cường này giúp cho hệ thống miễn dịch của bạn trở nên mạnh mẽ, giúp bảo vệ bạn khỏi sự tấn công của bệnh tật.

Trí tuệ cảm xúc và mức độ tinh thông nghề nghiệp

Trí tuệ cảm xúc có tác động như thế nào đến thành công trong sự nghiệp? Câu trả lời ngắn gọn là: *rất lớn!* Nó là một cách thức mạnh mẽ để tập trung năng lượng của bạn về một hướng, nhằm đạt được những thành quả đáng kể. Chúng tôi tiến hành khảo sát trí tuệ cảm xúc cùng với 33 hành vi quan trọng khác trong môi trường làm việc, và phát hiện ra rằng trí tuệ cảm xúc có liên quan đến phần lớn những hành vi đó, bao gồm việc quản lý thời gian, động lực, tầm nhìn, và giao tiếp. Bạn có thể sử dụng trí tuệ cảm xúc của mình để nâng cao hiệu suất công việc bằng rất nhiều cách thức khác nhau. Trí tuệ cảm xúc quan trọng đối với thành công đến nỗi nó chiếm 60% hiệu suất làm việc trong tất cả các loại ngành nghề. Nó là công cụ dự báo lớn nhất về hiệu suất công việc và là yếu tố định hướng mạnh mẽ nhất trong nghệ thuật lãnh đạo cũng như sự xuất chúng của từng cá nhân.

Có lẽ điều tuyệt vời nhất về trí tuệ cảm xúc là nó vô cùng linh hoạt. Dù bạn đạt điểm số thấp hay cao trong khả năng này, bạn vẫn có thể luyện tập để cải thiện nó, và những ai đạt điểm thấp hoàn toàn có thể bắt kịp đồng nghiệp. Các nghiên cứu được thực hiện tại khoa Kinh doanh ở trường Đại học Queensland của Úc đã khám phá ra rằng những người có chỉ số thông minh cảm xúc thấp và hiệu suất công việc kém vẫn có thể so tài với những đồng nghiệp giỏi giang trên cả hai phương diện – chỉ bằng cách thực hành thêm các kỹ năng trí tuệ cảm xúc. [23]

Trong tất cả những nhân viên văn phòng được nghiên cứu, chúng tôi phát hiện 90% số người có thành tích cao cũng là những người có chỉ số thông minh cảm xúc cao. Ngược lại, chỉ có 20% những người có hiệu suất làm việc kém ghi điểm cao về trí tuệ cảm xúc. Tất nhiên, bạn vẫn có thể hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc mà không cần trí tuệ cảm xúc, nhưng cơ hội là rất thấp. Những người phát triển trí tuệ cảm xúc có khuynh hướng thành công trong sự nghiệp, bởi hai yếu tố ấy thường song hành với nhau. Những phát hiện này đúng với tất cả mọi người, thuộc tất cả mọi ngành, ở mọi vị trí, thuộc mọi quốc gia và các vùng lãnh thổ trên thế giới. Chúng tôi hoàn toàn chưa thể tìm ra một công việc nào trên đời mà hiệu suất công việc không gắn liền với trí tuệ cảm xúc.

Các doanh nghiệp cũng được hưởng lợi nhờ vào trí tuệ cảm xúc. Khi những kỹ năng của hàng ngàn nhân viên trong một công ty được nâng cao thì việc kinh doanh tự thân nó sẽ có bước tăng trưởng nhảy vọt. Kỹ năng trí tuệ cảm xúc tăng cường khả năng lãnh đạo, làm việc nhóm và chăm sóc khách hàng. Nhiều công ty khác nhau như L'Oréal (kinh doanh hóa mỹ phẩm) và Không lực Hoa Kỳ đã tiết kiệm được hàng triệu đô nhờ vào việc hình thành những chương trình nhắm tới kỹ năng trí tuệ cảm xúc.[24] Chúng tôi thường chứng kiến sự lan tỏa cuồng nhiệt khi các công ty giới thiệu trí tuệ cảm xúc cho nhân viên của họ. Một trong những công ty khách hàng của chúng tôi nằm trong danh sách *Fortune 500* đã đăng một thông báo trên mạng nội bộ khuyến khích nhân viên của

mình kiểm tra chỉ số thông minh cảm xúc và hoàn tất một khóa đào tạo trực tuyến. Kết quả là những người trong bộ phận nhân sự tới tấp nhận được hàng trăm phản hồi mỗi ngày. Các chương trình về trí tuệ cảm xúc trở thành một hiện tượng truyền miệng từ người này sang người khác.

Tuy vậy, chúng ta cần phải nhìn nhận một thực tế rằng các chương trình huấn luyện có thể rất nhàm chán. Có quá nhiều lần những người lao động tham gia các chương trình khiến họ cảm thấy chẳng được ích lợi gì mà chỉ thêm phiền phức. Nếu một doanh nghiệp có thể tạo ra được nguồn năng lượng có tính lan truyền mạnh mẽ xung quanh một khái niệm độc đáo, nó sẽ nuôi dưỡng được nền văn hóa trong đó mọi người có thể phát triển tốt hơn. Khi con người nâng cao trí tuệ cảm xúc của mình, họ sẽ hoàn thành công việc tốt hơn, đối xử với người khác tử tế hơn, và đạt được nhiều điều từ việc đến công sở làm việc. Điều này giúp tạo ra một môi trường trong đó tất cả mọi người đều có lợi.

Phần II.
KHÁM PHÁ VỀ TRÍ TUỆ CẢM XÚC CỦA BẠN

Chương 3. NHỮNG CÂU HỎI QUAN TRỌNG

Sáu câu hỏi then chốt

Mục đích cuối cùng của sự thấu hiểu không phải là để chứng minh và tìm ra lý do, mà là để hiểu và tin tưởng.

THOMAS CARLYLE

Chúng tôi phát hiện ra rằng những người có tiến bộ rõ rệt nhất trong quá trình nâng cao kỹ năng trí tuệ cảm xúc thường là những người hay hỏi nhất. Câu hỏi là kết quả của sự tò mò, và những chủ đề khiến cho người khác quan tâm đến mức như vậy thì cũng đáng được tìm hiểu. Thông thường, người ta cho rằng câu hỏi chính là bằng chứng của sự nghi ngờ và thiếu niềm tin đối với những điều bạn muốn tìm hiểu. Nhưng chúng tôi nhận thấy rằng các câu hỏi hóc búa nhất xuất phát từ khát khao muốn đào sâu tìm hiểu thêm. Với cách nghĩ này, chúng tôi đã chọn ra được sáu câu hỏi thường gặp nhất về trí tuệ cảm xúc và những câu trả lời kèm theo.

Trí tuệ cảm xúc của tôi có thay đổi không?

Kỹ năng trí tuệ cảm xúc thay đổi khi bạn thay đổi. Nó là một kỹ năng linh hoạt mà bạn có sự lựa chọn để cải thiện. Nó cũng chịu ảnh hưởng bởi những tình huống quan trọng trong cuộc sống. Bạn có thể thấy nó thay đổi vào những lúc như mất việc, ly dị, được thăng chức bất ngờ, hoặc những biến cố lớn khác trong cuộc sống. Điều quan trọng nhất là hiểu rõ những kỹ năng trí tuệ cảm xúc của bạn, lưu tâm đến chúng và tận dụng chúng vì lợi ích phát triển bản thân.

Khi rèn luyện để nâng cao trí tuệ cảm xúc, phải mất một vài tháng bạn mới bắt đầu nhận ra được sự thay đổi đáng kể. Hãy học cách dừng lại một chút trong ngày và suy nghĩ theo hướng khác về những gì xảy ra xung quanh bạn. Một số hành vi mới rất dễ thực hiện ngay và mọi người sẽ sớm nhận ra những thay đổi nơi bạn. Quan tâm nhiều hơn đến trí tuệ cảm xúc có thể mang lại cho bạn một cái nhìn mới, dẫn đến việc khó lòng mà không thay đổi. Cũng giống như bạn học thêm một kỹ năng mới, cải thiện trí tuệ cảm xúc cần được thường xuyên luyện tập và hầu hết mọi người nhận ra sự thay đổi rõ rệt của mình trong khoảng từ ba đến sáu tháng sau khi họ bắt tay vào thực hành một kỹ năng mới.

Nếu trí tuệ cảm xúc quan trọng đến vậy, tại sao một số người thành công lại có vẻ như không hề sở hữu nó?

Trong môi trường làm việc, thể nào bạn cũng thấy một người nào đó đúng như mô tả ở trên. Người này không thể hòa hợp được với những người xung quanh. Hầu hết những cuộc đối thoại đều bắt đầu với sự căng thẳng và dễ dàng chấm dứt bằng một cuộc xung đột. Nếu cần gặp người này để hỏi một điều gì, bạn luôn có cảm giác khó chịu tương tự như việc bạn phải lắng nghe tiếng người cào móng tay trên chiếc bảng đen vậy. Tuy nhiên, bằng cách nào đó, người này hoàn thành công việc rất giỏi. Nhiều người trong số họ là những nhà lãnh đạo có cách cư xử thô lỗ với nhân viên. Điều đầu tiên bạn cần nhớ là trí tuệ cảm xúc và thành công *không phải lúc nào* cũng đi đôi với nhau. Người ta có thể sử dụng năng lực trí tuệ của mình để đạt được những kết quả mong muốn, nhưng lại không thành công trong mối quan hệ với người khác; nhưng việc thất bại trong việc sử dụng năng lực xã hội nghĩa là họ không ý thức được hết tiềm năng của mình.

Khi làm việc với những người như vậy, bạn rất dễ quên đi một thực tế rằng họ thành công nhờ vào năng lực cá nhân. Đa số những kẻ gai góc như vậy lại là những người rất giỏi trong việc thúc đẩy bản thân hoàn thành công việc. Họ có thể ứng xử không tốt với người khác, nhưng họ hoàn toàn có thể vượt qua được những nhiệm vụ khó nuốt. Đó là một khía cạnh của trí tuệ cảm xúc, nó rất riêng tư, tuy nhiên đó chỉ mới là một mặt; những người này nhìn chung có chỉ số thông minh cảm xúc thấp. Điều quan trọng bạn cần hiểu là những thành công mà họ đạt được là nhờ vào khả năng làm chủ bản thân ở một mức độ nào đó và có thể nhờ vào trí năng của họ nữa. Tuy nhiên, những người thành đạt như vậy chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ, trong khi đó, khoảng 90% những người có thành tích xuất sắc là những người có chỉ số thông minh cảm xúc cao.

Trong cùng một thời điểm, tôi nên luyện tập bao nhiêu kỹ năng trí tuệ cảm xúc?

Tâm trí con người chỉ có thể tập trung hiệu quả vào một số hành vi trong cùng một thời điểm. Trong một lúc mà bạn muốn cải thiện tất cả bốn kỹ năng trí tuệ cảm xúc, nhiều khả năng bạn sẽ thất bại. Mỗi lần bạn chỉ nên luyện tập một kỹ năng thôi; bởi nó đòi hỏi bạn phải tập trung vào việc thay đổi một vài hành vi chính yếu nhằm đạt được kết quả mong muốn. Ví dụ, nếu bạn quyết định rèn luyện kỹ năng làm chủ bản thân, bạn không nên dành nhiều thời gian vào việc suy nghĩ, "Mình cần làm chủ bản thân… mình cần làm chủ bản thân." Tốt hơn hết, bạn nên đầu tư thời gian để lên kế hoạch kết hợp những hành động cụ thể vào các hoạt động thường nhật. Bạn có thể nỗ lực xem xét nhiều lựa chọn trước khi đi đến một quyết định nào đó, hoặc bạn có thể kiềm chế không trút cơn giận dữ lên người khác một cách vô cớ khi bạn trải qua một ngày tồi tệ. Mỗi một hành vi như vậy là một thử thách mới to lớn. Chỉ khi nào bạn thành thục chúng, bạn hẵng chuyển sang một kỹ năng khác.

Một điều quan trọng khác bạn cần nhớ, đó là bốn kỹ năng trí tuệ cảm xúc có nhiều điểm liên quan đến nhau. Nếu bạn bắt đầu luyện tập kỹ năng làm chủ bản thân, những kỹ năng khác cũng sẽ được cải thiện theo. Xem xét lại ví dụ đề cập ở trên, rõ ràng là phải làm chủ bản thân để không trút giận lên đầu người khác khi có điều gì phật ý. Đồng thời, nó sẽ góp phần cải thiện các mối quan hệ của bạn, gia tăng điểm số của bạn trong kỹ năng làm chủ các mối quan hệ. Ngoài ra trong quá trình đó, khi bạn chú tâm hơn vào quan điểm của người khác, bạn sẽ dễ dàng tránh được việc "giận cá chém thớt". Việc làm này nâng cao nhận thức về xã hội của bạn. Do đó, ngay cả những người tham vọng nhất cũng cần tin rằng: Tập trung rèn luyện chuyên cần một kỹ năng duy nhất có thể đưa bạn đi rất xa. Bốn kỹ năng trí tuệ cảm xúc sẽ phối hợp cùng nhau vì lợi ích của bạn.

Tôi có nên nói cho người khác biết tôi đang rèn luyện kỹ năng trí tuệ cảm xúc không?

Nếu bạn cảm thấy thoải mái khi làm việc đó thì hãy chia sẻ mục tiêu của bạn với ít nhất một người mà bạn tin tưởng. Thậm chí nếu người ấy không giúp được gì nhiều cho bạn chăng nữa, họ vẫn góp phần thúc đẩy bạn. Khi bạn công khai mục tiêu của mình – chỉ đơn giản bằng cách kể cho ai đó việc bạn đang làm – khả năng bạn đạt được mục tiêu đó sẽ tăng lên gấp 10 lần.[25] Việc nói ra mục tiêu của mình sẽ buộc bạn phải có trách nhiệm thực hiện cao hơn. Những người xung quanh cũng là một nguồn thông tin quan trọng để bạn theo dõi quá trình rèn luyện của mình. Họ có thể nói cho bạn biết nỗ lực của bạn mang lại hiệu quả ra sao. Tuy vậy, cũng có một số người bạn có thể không muốn tiết lộ cho họ biết, thì tốt nhất là nên như thế. Để việc chia sẻ mục tiêu thật sự mang lại lợi ích cho bạn, hãy đảm bảo rằng người ấy cũng phải vui vẻ hợp tác với bạn trên tinh thần thoải mái và xây dựng. Nếu đối tượng mà bạn chia sẻ không dành thời gian để hiểu những gì bạn làm hoặc chỉ muốn làm khó bạn, thì tốt nhất bạn nên rèn luyện trí tuệ cảm xúc một mình.

Liệu trí tuệ cảm xúc có thể dùng vào việc thao túng người khác không?

Có. Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc không bị mất công hiệu đối với những người sử dụng nó nhằm mục đích thao túng người khác. Thật không may, không có cách nào ngăn cản người ta dùng trí tuệ cảm xúc để mưu lợi với dụng ý xấu. Ví dụ điển hình nhất về một người chuyên sử dụng trí tuệ cảm xúc để thao túng người khác được tái hiện một cách sống động trong bộ phim Catch Me If You Can (Bắt Tôi Đi Nếu Anh Có Thể) do Leonardo DiCaprio và Tom Hanks thủ vai chính. Bộ phim dựa trên câu chuyện có thật về cuộc đời của Frank Abignale – do DiCaprio đóng – một chàng trai trẻ chuyên giả mạo người khác nên bị Cục Điều tra Liên bang Hoa Kỳ (FBI) để mắt tới. Tom Hanks đóng vai Đặc vụ FBI tên là Carl Hanratty, anh đã lần theo dấu vết kẻ chuyên giả mạo đến tận phòng nghỉ của một khách sạn tại Los Angeles nhưng không hề biết kẻ này có diện mạo ra sao.

Khi Đặc vụ FBI Hanratty xông vào phòng, súng ngắn lăm lăm trên tay, anh thấy một thanh niên trẻ tự xưng là nhân viên Cục Tình báo Trung ương Hoa Kỳ (CIA). Hanratty gay gắt tra hỏi người thanh niên này, súng vẫn chĩa thẳng vào hắn. Người này sục sạo khắp phòng, giải thích rằng CIA từ lâu đã chú ý đến vụ này và Hanratty đã chậm một bước – kẻ đào tẩu đã cao chạy xa bay. Nhưng "nhân viên CIA" kia mới thật sự là kẻ đào tẩu và rốt cuộc hắn cũng khiến Hanratty tin vào câu chuyện của mình. Hắn ta sử dụng khá nhiều mánh khóe trong suốt cuộc trao đổi giữa hai người, nhưng thành công của hắn chủ yếu dựa vào khả năng giữ được thái độ bình tĩnh. Hắn kiểm soát nỗi lo sợ bị bắt quá tài tình đến nỗi vẻ bề ngoài của hắn luôn điềm tĩnh và thoải mái. Hanratty tin rằng đây không thể nào là kẻ tội phạm nên anh đã không phòng bị. Abignale biến mất khi Đặc vụ Hanratty để hắn mang vài "bằng chứng" ra xe. Trong đời thật, trí tuệ cảm xúc đã giúp cho Frank Abignale thoát khỏi sự truy đuổi của FBI trong đường tơ kẽ tóc.

Trí tuệ cảm xúc có liên quan gì đến tuổi tác không?

Chỉ số thông minh cảm xúc có khuynh hướng gia tăng cùng với tuổi tác. Hầu hết chúng ta gia tăng khả năng nhận thức về bản thân trong suốt cuộc đời, và càng có tuổi, người ta càng dễ làm chủ cảm xúc cũng như hành vi của mình hơn. Những người ở độ tuổi 50, tính trung bình, đạt số điểm cao hơn 25% trong bài kiểm tra của chúng tôi so với những người ở độ tuổi 20. Hầu hết mọi người có xu hướng tăng thêm một vài điểm trí tuệ cảm xúc sau mỗi mười năm sống. Mặc dù xu hướng tự nhiên là trí tuệ cảm xúc gia tăng theo độ tuổi đối với hầu hết mọi người, vấn đề ở đây nằm ở việc tối đa hóa trí tuệ cảm xúc ở *mọi* lứa tuổi. Chỉ sau vài tháng là bạn có thể nhận ra được sự cải thiện trong trí tuệ cảm xúc của mình mà không cần phải đợi cả một thập kỷ.

Phần III.
NÂNG CAO TRÍ TUỆ CẢM XÚC

Chương 4. THAY ĐỔI TƯ DUY

Não bộ của bạn là chất dẻo

Tôi có thể thật sự thay đổi não bộ của mình chăng?

Con người, bằng cách thay đổi thái độ bên trong tâm trí, có thể tác động đến những khía cạnh bên ngoài của cuộc đời mình.

WILLIAM JAMES

Tôi gặp Richard La China trong một dịp chẳng có gì đặc biệt. Anh ấy đến văn phòng chúng tôi vào một ngày thứ Sáu để sửa chữa hệ thống mạng máy tính, đại diện cho một công ty dịch vụ thông qua lời giới thiệu của một người bạn. Khi đến lượt máy tính của tôi, tôi chuyển sang chiếc ghế bành trong văn phòng để nhường chỗ cho anh làm việc. Tay vẫn liên tục gõ bàn phím, Richard liếc thấy quyển sách của Ken Blanchard của tôi đã nằm trên sàn tự lúc nào. Anh nói với tôi rằng anh rất hâm mộ tác giả Blanchard và đã đọc tất cả những quyển sách do ông viết. Do hầu hết giấy tờ làm việc của tôi đều nằm trên sàn cả, nên tôi hào hứng giải thích cho anh rằng chúng tôi đang phối hợp với Ken Blanchard để tạo ra một chương trình đánh giá kỹ năng lãnh đạo. Chúng tôi tiếp tục trò chuyện trong khi chờ cài đặt phần mềm và tôi tự hỏi, làm thế nào mà một người kiếm sống bằng nghề sửa mạng máy tính lại hứng thú với nghệ thuật lãnh đạo đến vậy. Mà anh ấy đâu chỉ đọc sách của Ken Blanchard, anh còn đọc mọi quyển sách kinh doanh mà tôi nhắc đến trong suốt cuộc nói chuyện kéo dài một tiếng đồng hồ. Chắc hẳn tôi đã không che giấu được nỗi tò mò của mình tốt cho lắm, bởi chẳng bao lâu sau, anh đã kể cho tôi nghe câu chuyện của mình.

Richard chuyển đến thành phố này 9 năm về trước, anh không có gì ngoài một bản kế hoạch kinh doanh chi tiết cùng chiếc xe tải nhẹ Dodge đời 1978 tồi tàn và một vốn kiến thức về hệ thống mạng máy tính. Vào thời điểm ấy, bạn không thể tìm thấy dịch vụ lắp đặt mạng máy tính trong niên giám điện thoại. Cuối cùng, anh cũng phát triển công việc kinh doanh từ những cuộc họp trong chính căn hộ của mình ở một khu dân cư hạng bét trong thành phố này, đến một doanh nghiệp tầm cỡ quốc gia với doanh thu hơn một triệu đô Mỹ mỗi tuần bằng dịch vụ tư vấn. Anh đạt giải

thưởng Doanh Nhân Của Năm do Ernst & Young trao tặng, được đăng trên *Thời báo New York*, *USA Today* và *Maxim*, anh còn được đài Fox và ABC News mời phỏng vấn trên tivi. Tôi buột miệng hỏi: "Vậy sao anh lại ở đây cài đặt máy tính cho tôi?" Câu trả lời ngắn gọn của anh là: "Tinh thần kỷ luật". Câu trả lời dài hơn là anh đã bán hết số cổ phần của mình trong công ty cũ và vừa làm lại từ đầu được hai tháng. Anh có chín nhân viên trong doanh nghiệp mới mở và tất cả nhân viên kỹ thuật của anh đều đang bận rộn làm việc khác. Vậy nên anh mới đến đây làm cho chúng tôi.

Richard không phải lúc nào cũng là tấm gương về tinh thần kỷ luật. Ngay sau khi trầy trật tốt nghiệp trung học phổ thông, anh nhét tất cả đồ đạc vào ba lô và đạp xe gần 170 cây số để đến với cô bạn gái đang học ở Đại học Bắc Carolina. Khi ở đó, anh chẳng có gì để làm trong lúc bạn gái anh vào học, thế là anh dành cả ngày ngồi trong thư viện. Những quyển sách về đề tài kinh doanh thu hút sự chú ý của anh và anh tìm đọc về những cái tên vẻ vang được khắc lên cánh cổng vào thư viện. Đó là những doanh nhân làm nên nghiệp lớn. Để tên của bạn được khắc trên cánh cổng danh dự ấy, bạn phải đạt danh hiệu Doanh Nhân Của Năm do tổ chức Ernst & Young bình chọn. Tinh thần kỷ luật và kế hoạch kinh doanh của họ gây ấn tượng mạnh nhất đối với Richard. Anh ngưỡng mộ những gì họ đạt được và thề với lòng rằng một ngày nào đó, tên anh cũng sẽ được khắc nơi cổng vào thư viện. Tất cả những quyển sách anh đọc đều đề cao thành quả của lòng kiên trì và biết hoạch định. Anh muốn có được những kỹ năng này và muốn thành công, vì thế mỗi ngày, anh chuyên tâm xây dựng một bản kế hoạch kinh doanh chi tiết.

Một năm sau, anh hoàn chỉnh bản kế hoạch của mình và chuyển đến San Diego để khởi nghiệp. Căn hộ duy nhất trong thành phố này mà anh đủ tiền thuê được trang bị một hệ thống an ninh – đó chính là chiếc xe tải anh đậu chắn trước cửa nhà mỗi tối để những thành phần bất hảo trong khu dân cư không chui vào được. Anh dành hết tâm trí để gây dựng một doanh nghiệp chuyên lắp đặt mạng máy tính và nhanh chóng phát hiện ra rằng để mọi thứ đâu vào đấy, anh phải nỗ lực hết sức mình. Richard thậm chí không có lấy một ngày nghỉ. Một ngày không làm việc nghĩa là một ngày không có khách hàng. Chữ tín nhanh chóng mang lại cho anh sự ủng hộ của các doanh nghiệp trong vùng vốn đang tìm kiếm một mạng lưới hoạt động đáng tin cậy.

Hành động theo bản kế hoạch không dễ như những gì chúng được viết ra trên giấy. Có không biết bao nhiêu là trở ngại xuất hiện trên con đường anh đi, mỗi lần như thế lại đòi hỏi sự chuẩn bị và tập trung cao hơn. Mỗi khi công việc kinh doanh đạt đến một cột mốc quan trọng mới, các khó khăn và thách thức lại nổi lên như thử thách lòng quyết tâm của anh. Có những lúc anh tưởng mình ngã quỵ, nhưng anh không bao giờ bỏ cuộc. Giờ đây, khi nhớ lại cách anh rèn luyện bản thân về tính kỷ luật, anh nói: "Những ngày đầu đối với tôi khó khăn vô kể. Có quá nhiều thứ nhỏ nhặt cần làm để điều hành một công ty nhưng lại quá mới mẻ đối với tôi. Nhưng khi tôi tập trung vào mục tiêu, càng ngày tôi càng thấy dễ dàng đưa mọi thứ vào khuôn khổ hơn. Có lẽ tôi đã tự rèn luyện cho bộ não của mình." Thời gian trôi qua, tinh thần kỷ luật mà anh tạo thành biến từ một thứ mới mẻ thành hiển nhiên. Nó đã đưa anh đến văn phòng tôi vào cái ngày tôi gặp anh, và chính nó đã giúp tên của anh được khắc chung với những người vĩ đại trên cổng vòm thư viện.

Năm 1991, vài năm trước khi Richard nhảy lên chiếc xe đạp của mình và đạp đến Đại học Bắc Carolina, một nghiên cứu được đăng trên tạp chí *Science* khiến các nhà thần kinh học sửng sốt.[26] Một tiết lộ đáng kinh ngạc chăng? Nó nói rằng não bộ của bạn là chất dẻo. Thuật ngữ này có thể nghe không hay cho lắm với bộ não của bạn, cho đến khi bạn nghĩ đến một chiếc nĩa nhựa. Khi bạn ấn chiếc nĩa nhựa xuống mặt bàn, nó sẽ dễ dàng cong theo lực tác động, trong khi đó, với một chiếc nĩa làm bằng kim loại, nó sẽ vẫn cứng đơ và không phản ứng gì. Các tế bào trong não của bạn cũng giống như chiếc nĩa nhựa, chúng có độ linh hoạt để điều chỉnh theo những ảnh hưởng từ thế giới bên ngoài. Chúng không uốn cong như chiếc nĩa, nhưng chúng sẽ tạo ra những cách thức mới giao tiếp với nhau để phản ứng lại với việc thay đổi hoàn cảnh.

Bây giờ, "mềm dẻo" là thuật ngữ mà các nhà thần kinh học dùng để miêu tả khả năng não bộ con người tự điều chỉnh theo những áp lực và thay đổi bên ngoài. Khi Richard chịu đựng cảm giác khó chịu đi kèm với việc tuân theo kế hoạch lâu dài của mình, anh cũng thay đổi bộ não của mình theo đúng nghĩa đen. Anh càng quyết tâm đi theo con đường mà mình đã chọn và vượt qua được những trở ngại nảy sinh bao nhiêu, não bộ của anh càng hình thành những kết nối củng cố hành vi kỷ luật bấy nhiêu. Richard không ý thức được cơ chế đằng sau sự thay đổi này, nhưng thời

gian trôi qua, anh cảm thấy mọi việc trở nên dễ dàng hơn. Mỗi lần anh buộc bản thân mình vượt ra khỏi cảm giác dễ chịu, thì lần sau, khi gặp những bất tiện và khó khăn tương tự, anh đỡ gặp rắc rối hơn.

Trong suốt hàng chục năm, thế giới đã từng quan niệm sai lầm rằng bộ não của người trưởng thành bị "đóng băng" và hoàn toàn không có khả năng thay đổi. Công trình nghiên cứu được công bố trên tờ *Science* đã lật đổ quan niệm đó, sau khi tiết lộ rằng bản thân việc học sẽ để lại một dấu ấn thật sự lên não ở bất cứ độ tuổi nào. Những liên kết mới giữa các tế bào não giúp việc thực hiện những hành vi mới trở nên dễ dàng hơn. Não bộ tạo nên các liên kết thần kinh mới cũng tương tự như việc cơ bắp ở cánh tay sẽ to và cứng dần lên nếu bạn bắt đầu tập nâng tạ nhiều lần trong tuần. Sự thay đổi này diễn ra từ từ và bạn càng luyện tập nhiều bao nhiêu, bạn càng cảm thấy quả tạ ấy dễ nâng hơn bấy nhiêu. Não bạn không thể nở to ra như cơ bắp, bởi nó bị thể tích hộp sọ hạn chế, thay vào đó, các tế bào não phát triển những liên kết mới để suy nghĩ hiệu quả và nhanh hơn mà không cần gia tăng kích thước. Mỗi tế bào trong số 100 tỷ tế bào thần kinh của bạn giao tiếp với nhau bằng cách vươn ra những "cánh tay" nhỏ (tựa như những cành cây) để chạm đến các tế bào khác. Một tế bào thần kinh có thể phát triển 15.000 liên kết đến những tế bào lân cận. Mỗi khi bạn luyện tập một kỹ năng mới, những tế bào trong vùng chịu ảnh hưởng sẽ phân nhánh theo phản ứng dây chuyền của sự phát triển. Con đường của suy nghĩ gắn liền với hành vi mới này sẽ phát triển mạnh mẽ, khiến nó dễ dàng thực hiện hành vi mới này hơn trong tương lai.

Như chúng tôi đã đề cập trong chương 1, trí tuệ cảm xúc là sản phẩm của số lần tương tác giữa trung tâm cảm xúc và lý trí trong não bộ của bạn. Khi bạn thực hành những kỹ năng trí tuệ cảm xúc, bạn khiến cho những liên kết ấy trở nên mạnh mẽ hơn. Các tế bào não sẽ phân thêm nhánh và gia tăng các liên kết giữa vùng cảm xúc và lý trí – nhưng cần có thời gian. Điều này có nghĩa là, ví dụ, bạn thường có khuynh hướng la hét mỗi khi nổi giận thì bạn phải học để lựa chọn một phản ứng khác. Bạn phải thực hành phản ứng mới này nhiều lần trước khi nó đủ mạnh để thay thế cảm giác muốn la hét. Thời gian đầu, khi muốn la hét cho hả giận nhưng phải làm khác đi là một điều cực kỳ khó khăn. Nhưng mỗi lần bạn thành công, liên kết mới sẽ được củng cố. Cuối cùng, ý muốn la

hét sẽ trở nên không đáng chú ý nữa. Để xây dựng những kỹ năng trí tuệ cảm xúc, cần phải đảm bảo rằng con đường giữa trung tâm cảm xúc và lý trí của bạn thông suốt.

Kết quả lâu dài

Tôi có thể biến động lực thành sự thay đổi lâu dài bằng cách nào?

Chúng ta chính là những gì chúng ta làm đi làm lại nhiều lần. Sự xuất sắc, vì vậy, không phải là một hành động, mà là một thói quen.

ARISTOTLE

Hãy tưởng tượng, bạn đang xem một chương trình truyền hình đặc biệt về những đứa trẻ trong cơn thập tử nhất sinh. Chúng cần được tiếp máu để sống sót, nhưng không đủ người có nhóm máu hiếm AB Rh- (âm) để hiến tặng. Bạn nhạt nhòa nước mắt khi chương trình kết thúc. Bạn tắt tivi và tự hứa rằng mình sẽ đi hiến máu mỗi tháng một lần bởi bạn sở hữu nhóm máu AB Rh- này. Cũng ngay tuần ấy, bạn tìm được thời gian rảnh để đến ngân hàng máu vào giờ ăn trưa. Nhưng bạn chỉ sắp xếp được thời gian để làm việc tương tự thêm một lần nữa trong năm. Cuối cùng, bạn cũng chấm dứt luôn nỗ lực tìm thời gian rảnh trong lịch làm việc dày đặc của mình, và bạn cũng chẳng nghĩ nhiều về nó nữa. Tại sao lại như vậy? Phải chăng bạn là người xấu xa, hay quá yếu đuối nên không nhớ đến những đứa trẻ bệnh tật đáng thương kia?

Mỗi khi bạn thấy mình cần hình thành một thói quen mới, đó là do bạn bị thôi thúc dưới tác động của cảm xúc. Đêm ấy, bạn tắt tivi, lòng buồn vô hạn bởi hoàn cảnh khó khăn của những đứa trẻ bệnh tật và bạn thấy mình cần phải ra tay giúp đỡ. Nhưng trạng thái cảm xúc của con người là nhất thời. Nó phai dần theo thời gian, bởi nó gắn liền với những cảm xúc mạnh mẽ mà chương trình tivi mang lại. Nhiều tháng sau, khi đến ngân hàng hiến máu, trong bạn không còn mức độ cảm xúc tương tự như lúc đầu nó thúc đẩy bạn thực hiện hành vi này nữa. Để một hành vi mới kéo dài, bạn phải thực tập để biến nó thành việc làm thường trực. Bạn phải huấn luyện não bộ tiếp nhận hành vi này, và luyện tập là cách duy nhất để đạt được điều đó. Nếu hôm ấy bạn ghi lại chương trình tivi về những đứa trẻ đáng thương kia và cứ mỗi tháng xem lại một lần thì cơ hội bạn đi hiến máu sẽ tăng lên. Và nếu bạn đi hiến máu đều đặn trong vài tháng, nhiều khả năng não của bạn sẽ điều chỉnh và tạo nên một liên kết mới hỗ trợ cho hành vi này. Bỗng nhiên, việc cứu sống những đứa trẻ bệnh tật sẽ trở thành một thói quen của bạn.

Huấn luyện não bộ

Mỗi năm cứ vào dịp đầu năm mới, lại có vào khoảng hơn 200 triệu người Mỹ cố gắng thay đổi hành vi của mình bằng một cách nào đó.[27] Thời điểm bước sang năm mới là khoảng thời gian lý tưởng để xóa đi những chuyện cũ và thúc đẩy mọi người thay đổi. Nhưng đa số không duy trì được cảm giác mong muốn thay đổi ấy quá vài tuần đầu tiên của năm. Cho đến ngày 1 tháng Hai, có hơn 130 triệu cam kết thay đổi tàn lụi bởi vì tâm trạng hào hứng của họ đã giảm bớt. Còn lại khoảng một phần ba số ấy giữ được quyết tâm của mình trong suốt cả năm, sau khi đã vượt qua được sáu tháng thử thách đầu tiên. Nếu bạn thực hiện một hành vi mới đủ lâu, nó sẽ được củng cố để trở nên vững chắc và thường xuyên. Để một hành vi mới trở nên quen thuộc, bạn cần nỗ lực rất nhiều, nhưng một khi bạn rèn luyện não bộ của mình, nó sẽ trở thành một thói quen. Các nghiên cứu cho thấy sau khi bạn đã quen với một hành vi mới, sự thay đổi về trí tuệ cảm xúc sẽ kéo dài trong hơn sáu năm.[28] Những hành vi đều đặn này được duy trì do bạn không còn phải suy nghĩ về chúng nữa; trong những năm sau đó, bạn sẽ cảm thấy thoải mái bởi vì chúng đã trở thành một phần hiển nhiên trong cuộc sống của bạn.

Khi bạn học những phương pháp mới để nâng cao trí tuệ cảm xúc của mình trong những chương tiếp theo của quyển sách này, hãy nhớ rằng luyện tập chính là bí quyết. Bạn không thể tăng cường trí tuệ cảm xúc của mình chỉ bằng quyết tâm làm mọi việc một cách khác đi. Bạn phải thực hành những hành vi mới rất nhiều lần để biến chúng trở thành một phần trong bạn. Quá trình này sẽ củng cố mối liên kết giữa cảm xúc và lý trí của bạn. Nếu bạn thực hành đủ lâu, bạn sẽ huấn luyện cho não bộ tiếp nhận những hành vi mới này như những thói quen. Việc lặp đi lặp lại nhiều hơn nữa những hành vi trí tuệ cảm xúc mới sẽ chuyển bạn từ trạng thái động lực tạm thời thành những kỹ năng dài lâu mà bạn có thể dùng đến khi cần.

Chương 5. XÂY DỰNG KỸ NĂNG

Năng lực cá nhân

Cải thiện cách bạn hiểu và kiểm soát bản thân

Bạn không chết đuối vì rơi xuống nước; mà vì bạn cứ ở mãi trong nước.

EDWIN LOUIS-COLE

Ray Charles, một ca sĩ dòng nhạc Soul, đồng thời là người viết lời bài hát, nhà soạn nhạc và nhạc công, đã học cách đương đầu với những tình huống khó khăn nhất. Đó cũng chính là bí quyết về năng lực bản thân và thành công trong sự nghiệp của anh. Ray Charles là một tài năng hiếm hoi có thể chơi được nhiều thể loại khác nhau, và những tác phẩm của anh được lưu danh tại Tòa Nhà Danh Vọng Dòng Nhạc Rock & Roll, Tòa Nhà Danh Vọng Dòng Nhạc Jazz, và Tòa Nhà Danh Vọng Dành Cho Người Sáng Lập Dòng Nhạc Blues. Đó là những thành tựu của một người tưởng chừng như tương lai đã bị hủy hoại từ thời thơ bé.[29]

Với cuộc sống nghèo khó cùng mẹ và em trai trong suốt thời kỳ Đại Khủng Hoảng, Ray không có một tuổi thơ tươi đẹp. Khi cậu được năm tuổi, người em trai của cậu chết đuối trong một cái chậu giặt đồ lớn. Không lâu sau, cũng cùng năm đó, thị lực của cậu yếu dần. Và chỉ sau hai năm ngắn ngủi, cậu bị mù hẳn. Bảy năm sau, trong khi Ray đang học tại một trường công dành cho trẻ em khiếm thị, mẹ anh đã ra đi mãi mãi khi đang ngủ, ở tuổi 32. Anh miêu tả về cái chết của người mẹ trong quyển hồi ký của mình như sau: "Đó là chuyện khủng khiếp nhất xảy ra trong cuộc đời tôi – không có gì sánh bằng – chấm hết. Kể từ lúc ấy, tôi rơi vào một thế giới hoàn toàn khác. Tôi không thể ăn. Tôi không thể ngủ – hoàn toàn bấn loạn. Vấn đề lớn nhất là tôi không thể khóc được; tôi không thể tống cảm giác đau buồn ra ngoài cơ thể và điều đó càng khiến mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn."[30]

Ma Beck là một phụ nữ luống tuổi sống cùng thị trấn với Ray, bà biết gia đình cậu rất rõ và chứng kiến cảnh cậu bé thu mình lại sau cái chết của người mẹ. Một ngày nọ, bà nói với cậu rằng mẹ cậu thiết tha mong muốn con trai mình tiếp tục sống tốt và phát huy tài năng của mình. Sau này khi đã trưởng thành, khi kể lại sự kiện đó, anh nói rằng lần đầu tiên anh đã bật khóc trong vòng tay người phụ nữ ấy, "Tôi nức nở như một đứa trẻ, khóc cho những nỗi đau chất chứa trong lòng, khóc cho những mất mát, đau khổ và cả

những kỷ niệm ngọt ngào mà mẹ đã dành cho tôi.“Từ hôm ấy, anh chìm vào nỗi đau tận cùng của mình, rồi mang nó vào âm nhạc. Anh nói rằng những sự việc này “lạ lùng thay, lại có một tác dụng tích cực phi thường đối với tôi. Những gì tôi đạt được từ thời điểm ấy thật sự đến từ việc tôi biết chấp nhận những sự việc đau buồn này.”[31] Những nỗi niềm trong tác phẩm của ông đã để lại một dấu ấn riêng cho nền âm nhạc.

Năng lực cá nhân là hiểu về bản thân và làm những gì tốt nhất trong khả năng của mình. Điều này không có nghĩa là trở nên hoàn hảo hay hoàn toàn kiểm soát được cảm xúc cá nhân. Hơn thế, đó là việc bạn cho phép cảm xúc mách bảo và dẫn dắt hành vi của mình. Những cảm xúc của Ray giúp anh sáng tạo nên những bản nhạc đầy cảm hứng. Việc anh phát triển năng lực cá nhân không phải là chuyện dễ dàng mà phải mất nhiều năm trời. Trong quá trình ấy, anh đã vượt qua được cơn nghiện ma túy và những mối quan hệ phức tạp. Cùng với thời gian, anh nhận ra được khả năng để cho âm nhạc chuyển tải nỗi buồn từ nội tâm của mình. Anh tận hưởng một cuộc sống và sự nghiệp tuyệt vời, tất cả đều nhờ cảm xúc của anh dẫn dắt.

Đối diện với những cảm giác khó chịu

Như chúng tôi đã chứng minh trong công trình nghiên cứu của mình, trở ngại lớn nhất của việc nâng cao năng lực cá nhân chính là khuynh hướng né tránh cảm giác khó chịu xuất phát trong quá trình nâng cao khả năng tự nhận thức. Hơn hai phần ba số người chúng tôi khảo sát cảm thấy rất khó thừa nhận những khiếm khuyết của chính mình. Những gì bạn không nghĩ tới nằm ngoài "vùng phủ sóng" của bạn là có lý do của nó: Chúng có thể gây khó chịu khi chúng xuất hiện. Né tránh nỗi đau này làm nảy sinh ra nhiều vấn đề, bởi đó chỉ là cách giải quyết tạm thời. Cách duy nhất để thay đổi chính là đối diện với những cảm giác khiến bạn khó chịu. Bạn không thể làm chủ bản thân một cách toàn vẹn nếu bạn bỏ qua những gì bạn cần làm để thay đổi.

Thay vì né tránh một cảm xúc nào đó, mục tiêu của bạn nên là: Tiếp cận nó, đón nhận nó và cuối cùng là vượt qua nó. Điều này cũng đúng với cả những cảm xúc hơi khó chịu như buồn chán, hoang mang, hoặc nghi ngại. Khi bạn cố tình lờ đi hoặc giảm thiểu một cảm xúc, dù lớn dù nhỏ, bạn đều đánh mất cơ hội biến nó thành điều có lợi cho mình. Thậm chí còn tệ hại hơn, việc lơ là những cảm xúc của bạn chẳng làm chúng biến mất; nó chỉ càng khiến chúng dễ dàng trỗi dậy vào ngay những lúc bạn không ngờ tới nhất. Nhà chiến lược kinh doanh tài ba, Peter Drucker, từng nói rằng: Để làm chủ bản thân tốt hơn, mỗi người chúng ta cần khám phá sự cao ngạo của chính mình.[32] Ai cũng có những điều mà mình quá xem thường đến nỗi chẳng buồn tìm hiểu thêm về nó. Trong lĩnh vực năng lực cá nhân, nếu một người cho rằng chỉ có những kẻ yếu đuối mới nói lời xin lỗi, thì người ấy sẽ không bao giờ biết khi nào mình cần xin lỗi. Trường hợp khác, nếu một người chán ghét cảm giác buồn bã, anh ta sẽ dành tất cả thời gian vào chuyện tiệc tùng. Cả hai dạng người này đều cần dũng cảm đón nhận những cảm giác không mấy dễ chịu kia, nhằm thay đổi chính mình. Nếu không, họ sẽ càng lún sâu vào con đường vô dụng, bất mãn và cứ lặp đi lặp lại mãi như thế.

Sau vài lần đầu tiên cho phép bản thân mình tập trung vào cảm giác khó chịu, bạn sẽ nhanh chóng hiểu ra rằng cảm giác ấy không đến nỗi tệ, nó không hủy hoại bạn, và nó còn mang lại lợi ích cho bạn. Ví dụ, một sinh viên y khoa tính tình nhút nhát nên sớm học cách vượt qua cảm giác ngại ngùng khi nói câu "Xin chào!" với những người xung quanh – bởi việc đồng điệu với bệnh nhân sẽ rất cần thiết cho sự thành công của anh. Anh phải là người nói lời chào trước. Để làm điều này, anh phải ý thức được cảm giác ngại ngùng của mình và cả tầm quan trọng của việc vượt qua cảm giác ấy. Điều đáng ngạc nhiên trong việc nâng cao nhận thức về bản thân là chỉ cần nghĩ về nó thôi cũng sẽ giúp bạn thay đổi, cho dù phần lớn suy nghĩ của bạn thoạt đầu tập trung vào những việc bạn làm "sai". Đừng lo lắng về những "sai sót" trong cảm xúc của bạn. Chúng chỉ cho bạn biết những điều bạn nên làm khác đi và không ngừng cung cấp những thông tin bạn cần khi cuộc sống tiếp diễn.

Để tăng khả năng nhận biết cảm xúc của bạn, hãy xem xét những loại cảm xúc mà con người thể hiện. Chúng ta có vô vàn từ ngữ để miêu tả những cảm xúc phát sinh trong cuộc sống, nhưng tất cả những cảm xúc này đều xuất phát từ năm loại cảm xúc cơ bản: Vui, buồn, giận dữ, sợ hãi và xấu hổ. Bạn sẽ nhận ra mức độ phức tạp của những cảm xúc này khi bạn tìm hiểu về các mức độ thể hiện của chúng. Hãy nhìn vào bảng phân loại cảm xúc ở trang tiếp theo. Bạn có thể nghĩ ra ví dụ trong cuộc đời mình để minh họa cho từng mức độ của năm loại cảm xúc cơ bản đó không? Để gia tăng năng lực cá nhân, hãy xác định loại cảm xúc nào trong bảng dưới đây mà bạn có khuynh hướng trải nghiệm nhiều hơn những cảm xúc khác. Điều này sẽ giúp tăng cường nhận thức về cảm xúc của bạn và hướng dẫn bạn cách làm chủ chúng.

BẢNG PHÂN LOẠI CẢM XÚC

Cường độ cảm xúc	VUI	BUỒN	GIẬN DỮ	SỢ HÃI	XẤU HỔ
Cao	Phấn khởi Phấn khích Vui mừng khôn xiết Hào hứng Hồ hởi Ngây ngất Hân hoan Hứng thú	Phiền muộn Thất vọng Cô đơn Tổn thương Nản chí Vô vọng Sầu não Khổ sở	Điên tiết Nổi khùng Oán hận Sôi máu Nổi giận Bốc khói	Khiếp sợ Kinh hoàng Khủng khiếp Sợ chết điếng Khiếp vía Hốt hoảng Hoảng loạn Bấn loạn	Hối hận Ăn năn Vô dụng Ô nhục Sỉ nhục Hổ thẹn Cắn rứt
Trung bình	Vui vẻ Vui mừng Tốt đẹp Khuây khỏa Thỏa mãn	Đau lòng Đau buồn Buồn bã Hối tiếc Buồn lòng U buồn	Tức giận Hung hăng Tức khí Phẫn nộ	Sợ hãi Hoảng sợ Bất an Lo lắng	Tiếc nuối Đáng khinh Lén lút Tội lỗi Xấu hổ Giấu giếm

Thấp	Vui lòng Vừa ý Dễ chịu Thoải mái Hài lòng	Không vui Ủ rũ Chán chường Không như ý Không thỏa mãn	Bực bội Khó chịu Cáu kỉnh Cau có Tự ái	E ngại Hồi hộp Lo âu Rụt rè Không chắc chắn Băn khoăn	Bẽn lẽn Lố bịch Áy náy Coi thường Ngớ ngẩn

Năm loại cảm xúc chính nằm từ trái sang phải ở đầu bảng. Mức độ biểu lộ cảm xúc dựa trên cường độ cảm xúc được miêu tả trong từng cột từ trên xuống dưới. [33]

Cảm nhận các loại cảm xúc không giống với việc tự nhận thức. Để nhận diện chính xác một cảm xúc, bạn cũng cần chú ý đến bộ ổn nhiệt bên trong mình – đó chính là những suy nghĩ và biểu hiện cơ thể đi kèm với cảm xúc đó. Những dấu hiệu này không thật sự là cảm xúc mà chính là những niềm tin và cảm giác không thể tách rời của cảm xúc. Nhận thức bản thân ở mức độ cao là nhận diện những cảm giác mà bạn cảm nhận và có thể gọi tên được cảm xúc đó. Bộ ổn nhiệt của mỗi người mỗi khác. Suy nghĩ và cảm giác cơ thể là những phản ứng hoàn toàn tự nhiên của bạn đối với những tình huống làm nảy sinh cảm xúc. Tâm trí bạn có thể tràn ngập những dòng suy nghĩ hoặc trở nên trống rỗng. Bạn có thể cảm thấy nóng, lạnh, hoặc tê liệt. Tim bạn có thể đập lỗi nhịp hoặc dồn dập. Bạn có thể có cảm giác các cơ bắp căng cứng hoặc trời đất tối sầm, cổ họng nghẹn lại, hoặc thấy râm ran ở các chi. Một vị lãnh đạo doanh nghiệp mà chúng tôi biết đã miêu tả rất hay về những dấu hiệu cơ thể mỗi lúc ông nổi giận như sau: “Khi có ai đó nói rằng quyết định mà tôi đưa ra thật ngu xuẩn thì cảm giác của tôi bao giờ cũng giống nhau. Tôi thấy lồng ngực mình nóng bừng lên và đỏ rực. Nhưng nhờ mặc áo sơ mi và thắt cà vạt cả ngày, nên chỉ mình tôi biết điều đó.”

Khuynh hướng của bạn cũng tương tự như vậy; cách bạn thường phản ứng lại các tình huống khác nhau và với những con người khác nhau mang dấu ấn, bản sắc của riêng bạn. Một trong những cảm giác khó chịu phổ biến mà con người hay gặp phải khi họ rèn luyện năng lực cá nhân là cảm giác không hoàn hảo khi chưa thành thạo kỹ năng này. Chúng ta sợ mình mắc sai lầm trước mặt những người chứng kiến quá trình luyện tập của chúng ta. Nhưng bản chất của sự phát triển cá nhân đòi hỏi bạn phải phạm lỗi nhiều lần, mặc dù chẳng dễ chịu gì khi nhận ra mình mắc lỗi.

Chúng ta có thể bắt gặp bản thân mình bị cuốn vào một cảm xúc nào đó, hoặc cố gắng trấn áp cảm xúc của mình và dập tắt nó. Đây chính là những lúc chúng ta cần thử làm khác đi. Luyện tập kỹ năng trí tuệ cảm xúc đòi hỏi chúng ta phải chịu trách nhiệm với những khó khăn mà ta đối mặt.

Thực hành kỹ năng trí tuệ cảm xúc là cách chúng ta nhận diện và sử dụng những cảm xúc của mình sao cho có lợi trong mọi tình huống một cách tốt hơn. Những người mà chúng tôi biết là "cực kỳ thông minh cảm xúc" chẳng qua chỉ là những người dẫn đầu trong quá trình này. Có thể họ đã bắt đầu thực hành điều này từ khi còn trẻ – ví dụ tiêu biểu là Ray Charles – khi cuộc sống bày ra những thử thách buộc họ phải đối đầu. Có thể họ đã từng mắc không ít sai lầm, và cảm thấy những thử thách ấy khủng khiếp không kém gì những điều bạn đang phải đối mặt. Nhưng chắc chắn một điều rằng: Họ đã có rất nhiều câu chuyện thất bại trong buổi đầu rèn luyện trí tuệ cảm xúc. Bây giờ họ có vẻ thuần thục và những kỹ năng ấy cũng có vẻ như dễ dàng đạt được, thậm chí được duy trì một cách kỳ diệu. Nhưng bạn đừng tưởng như thế!

Những người có chỉ số thông minh cảm xúc cao đã phải học cách đối diện với những cảm xúc khó chịu của mình, phạm sai lầm, luyện tập và trở nên thuần thục hơn sau nhiều năm. Nếu bạn là một trong số đó, chúng tôi khuyến khích bạn hãy nghĩ về việc bạn có thể tập trung nỗ lực của mình vào đâu trong một tình huống đặc biệt quan trọng nào đối với bạn hiện nay. Ai cũng có những việc mà mình chưa biết. Còn nếu bạn là một trong số còn lại – chưa biết nhiều về trí tuệ cảm xúc nhưng lại có nhiều kinh nghiệm sống – bạn sẽ thấy việc đối diện với những cảm giác khó chịu bằng cách sử dụng những kỹ thuật mà chúng tôi giới thiệu dưới đây sẽ mang lại cho bạn nhiều lợi ích.

Làm chủ khuynh hướng của bạn

Gần đây chúng tôi có buổi tọa đàm về những trải nghiệm sống tương ứng với từng loại kỹ năng trí tuệ cảm xúc. Chúng tôi hỏi những người tham dự là kỹ năng nào hữu hiệu nhất trong việc làm chủ hành vi của họ. Ba người trong nhóm ngợi khen cảm giác thoải mái khi có thể bày tỏ với người khác về những điều họ không thích làm. Cụ thể là họ có thể thẳng thắn đưa ra ý kiến trong công ty khi họ cảm thấy không thích tham gia vào một dự án nào đó vì thấy mình chưa đủ khả năng. Với họ, làm chủ bản thân chính là vượt qua sự khó chịu khi phải thừa nhận "khuyết điểm" của mình. Điều đó có nghĩa là bạn tự tin bày tỏ quan điểm thay vì im lặng và chấp nhận làm những gì được yêu cầu. Cả ba người đàn ông này đều ở độ tuổi trên dưới 50 và đã phải thực tập kỹ năng này trong phần lớn công việc của mình. Trước khi họ hành động, họ phải hiểu rõ về khuynh hướng của mình và sau đó là vượt qua nỗi sợ bị hiểu lầm là không có tinh thần hợp tác.

Làm chủ bản thân không đơn giản là cưỡng lại cảm giác muốn bùng nổ hoặc những hành vi có vấn đề. Có lẽ thử thách lớn nhất mà con người phải đối mặt là làm chủ khuynh hướng của mình trong một thời gian dài và áp dụng những kỹ năng mình có vào những tình huống khác nhau. Những cơ hội dễ thấy và thoáng qua của việc làm chủ bản thân (ví dụ, "Tôi đến phát điên lên với con chó đáng nguyền rủa này!") là dễ dàng nhận diện và kiểm soát nhất. Kết quả thật sự đến từ việc gạt sang một bên những nhu cầu tức thời của bạn để theo đuổi những mục tiêu lớn hơn, quan trọng hơn.[34] Thường phải mất một thời gian để nhận thức được những mục tiêu như thế, có nghĩa là quyết tâm rèn luyện kỹ năng làm chủ bản thân của bạn sẽ bị thử thách hết lần này đến lần khác. Những người làm chủ bản thân tốt chính là những người có khả năng nhìn thấu sự việc mà không phá hủy nó. Thành công chỉ đến với những ai có thể kìm nén nhu cầu và không ngừng kiểm soát khuynh hướng của mình.

Nếu bạn chỉ mới bắt đầu nhận ra được những khuôn mẫu cảm xúc và những cảm giác khó chịu của mình, hãy viết ra một số điều mà bạn nhìn thấy, làm, suy nghĩ và cảm nhận trong những tình huống không thoải mái hoặc quá sức chịu đựng của bạn. Điều này sẽ giúp bạn khám phá ra những hành vi nào khiến bạn trở thành nạn nhân của cảm xúc. Hãy trò chuyện với bạn bè, đồng nghiệp để hiểu rõ mình hơn. Họ có thể giúp bạn nhận ra khuôn mẫu của

mình và tạo được mối liên hệ giữa sự việc xảy ra và cách phản ứng của bạn. Có thể bạn chỉ còn thiếu những kết nối ấy mà thôi.

Đối diện với những cảm giác khó chịu trong việc làm chủ bản thân cũng bao gồm cả việc lên kế hoạch trước cho những cảm giác khó chịu đó. Nếu bạn dự đoán rằng sẽ có một cuộc nói chuyện căng thẳng giữa bạn với vị Chủ tịch Hội Phụ huynh Học sinh nơi con bạn đang theo học, hãy dành ra vài phút để lên kế hoạch về cách bạn xử lý cảm giác chán nản của mình. Hãy quyết định xem điều gì nên nói và không nên nói. Nếu mỗi khi bạn bước vào một cửa hàng điện tử và cảm thấy thích thú với những món hàng mới nhưng rồi lại ra về tay không vì bạn không thật sự cần, hoặc không đủ tiền mua, hãy lên kế hoạch đối phó với cảm giác thất vọng ấy. Khuynh hướng khi đối mặt với những cảm xúc mạnh mẽ là một phần quan trọng trong con người bạn. Giống như việc luyện tập trước cho những cuộc chạy đua đường dài, nó sẽ mang lại cho bạn kết quả tốt nhất, thế thì việc chuẩn bị trước cho những tình huống khó khăn sẽ tăng cường khả năng làm chủ bản thân của bạn vào lúc chuyện đó xảy ra.

Khi bạn không thể lên kế hoạch trước vì một cảm giác khó chịu nào đó khiến bạn bất ngờ, hãy ngừng lại một chút trước khi quyết định phản ứng. Bạn có thể cần vài giây, một ngày hoặc nhiều tuần. Nếu bạn chỉ cần vài giây, hãy hít vào một hơi thật sâu. Khi cảm xúc trỗi dậy, cách tốt nhất là làm mọi thứ chậm lại và suy nghĩ một chút trước khi tiếp tục. Nếu đứa con trai tuổi choai choai của bạn nói một câu gì đó khiến bạn sắp lên cơn giận, tốt nhất là bạn hãy hít một hơi thật sâu rồi nói rằng bạn không thể nói gì vào lúc này, rồi rời khỏi phòng tìm một khoảng không gian để suy nghĩ và bình tâm lại. Nếu cần, bạn có thể ra khỏi nhà một lúc rồi quay lại nói chuyện với nó sau.

Làm chủ khuynh hướng đòi hỏi bạn phải nhận thức về tình huống làm nảy sinh cảm xúc ấy trước, rồi sau đó mới phản ứng lại. Giả sử bạn bị cắt ngang đầu xe khi đang chạy tới một ngã tư, rất có thể lúc ấy trong bạn trào dâng cảm giác mãnh liệt muốn chạy sát đuôi xe phía trước để biểu lộ sự bất bình với cách lái ngang ngược của tên tài xế kia và để "cảm ơn" họ đã đặt bạn vào tình thế nguy hiểm. Nhưng nếu bạn dừng lại suy nghĩ một chút, bạn sẽ nhận ra rằng hành động chạy sát đuôi xe sẽ đặt bạn vào tình thế còn nguy hiểm hơn nhiều. Nếu tài xế đó thắng gấp thì bạn không đủ thời gian để đạp thắng theo. Và có khả năng là sẽ xảy ra

bạo lực. Cảm xúc của bạn là sự tức giận và nỗi thất vọng, nhưng bạn có thể nhận ra được sự hiện diện của chúng. Bạn có thể suy ngẫm và ý thức rằng việc tiếp tục trò trả đũa chỉ khiến cho cảm xúc đó kéo dài hơn thôi. Bạn có thể chọn cách lái xe đi tiếp mà không thèm nhìn mặt tên tài xế kia. Vài phút sau, bạn sẽ bình tĩnh trở lại. Nhu cầu tức thời của bạn là ăn miếng trả miếng, nhưng bạn đã kiểm soát tốt sự thôi thúc phản tác dụng đó và tiếp tục một ngày của mình. Đó chính là năng lực cá nhân trong hành động.

Tự nói chuyện với mình có vẻ là một lời khuyên hơi kỳ lạ một chút, nhưng những lời độc thoại nội tâm thật ra là một phương pháp công hiệu trong việc kiểm soát những hành động tiếp theo, thậm chí cả những cảm xúc tiếp theo của bạn.[35] Chúng tôi không có ý bảo bạn nói to thành tiếng, chỉ cần nói thầm trong đầu thôi. Tất cả chúng ta đều làm việc này, dù có nhận thức hay không thì những gì chúng ta nói với chính mình cũng có tác động rất lớn đến hành vi của chúng ta. Nếu bạn có ý định gọi điện cho một cô gái và mời cô ta đi chơi, rất có thể bạn sẽ không bao giờ làm việc này nếu trong đầu bạn vang lên những câu nói như "Cô ấy sẽ từ chối. Tại sao cô ấy lại muốn đi chơi với mình cơ chứ?" Độc thoại nội tâm sẽ thay đổi kịch bản trong đầu bạn thành một thứ khác có động lực hơn, chẳng hạn như "Có mất gì đâu? Nếu không gọi cho cô ấy thì làm cách nào mà mình biết được mọi thứ sẽ ra sao. Ai mà biết được? Có thể cô ấy sẽ gật đầu đồng ý." Điều kỳ diệu về độc thoại nội tâm, và mặc dù nghe có vẻ trẻ con, nằm ở chỗ đây chính là một trong những yếu tố quyết định có tác động lớn nhất trong những việc chúng ta làm. Ray Charles tự bảo mình rằng anh phải tiếp tục sống bởi đó là điều mẹ anh muốn. Đó là một thông điệp mạnh mẽ hơn so với câu "Quan tâm làm gì, cả gia đình mình chết hết rồi. Ai thèm bận tâm đến những gì xảy ra với mình."

Nói chuyện với người khác cũng là một cách hiệu quả để hiểu và làm chủ khuynh hướng bản thân. Hãy xin lời khuyên từ những người có thể nhận biết hành vi của bạn một cách khách quan. Nếu ở trong một tình huống cực kỳ khó khăn hay phức tạp, bạn có thể cần đến ý kiến của người thứ ba hoặc thứ tư. Không gì tồi tệ hơn chuyện mắc kẹt với một ý kiến duy nhất và cũng phiến diện không thua gì của bạn. Vấn đề là ở chỗ, bạn không nhất thiết phải hỏi người khác về những việc bạn nên làm, mà hỏi xem họ nhìn nhận về tình huống này như thế nào. Họ có thấy là bạn đang bị cảm xúc dẫn dắt không? Bạn có hành xử khác với những gì mà bạn mong

đợi không? Người khác có thể cho bạn tất cả những thông tin bạn cần để kiểm soát tốt khuynh hướng của bạn và chọn đúng phương hướng mà bạn muốn đi. Trong trường hợp của Ray Charles, một ý kiến bất ngờ của người khác đã thay đổi cả cuộc đời anh.

Năng lực xã hội

Biết cách lắng nghe để người khác nói, và biết cách nói để người khác lắng nghe

Khi giao tiếp với người khác, nên nhớ rằng không phải bạn đang giao thiệp với sinh vật của lý trí, mà là sinh vật có cảm xúc.

DALE CARNEGIE

Rebecca làm việc cho một chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn ở vùng Trung Tây nước Mỹ. Cô rất yêu thích công việc nhưng sếp của cô thường khiến cô bực mình và làm cho công việc trở nên quá sức chịu đựng. Cuối cùng, cô tìm đến gặp vị phó giám đốc nhân sự và trình bày hoàn cảnh của mình. Cô nói rõ hai thói quen khó chịu nhất của sếp mình là: Ông thường ngắt lời cô và luôn tỏ ra bận rộn đến nỗi không có thời gian để gặp cô. Sếp của Rebecca hoàn toàn không ý thức được cách cư xử này của mình đến nỗi ông không hề biết cô và một số nhân viên khác đang manh nha bỏ việc. Nghe vậy, vị phó giám đốc nhân sự quyết định phải làm một điều gì đó. Rebecca là một nhân viên giỏi và công ty không muốn mất cô.

Tình huống của Rebecca dễ giải quyết hơn bạn tưởng nhiều. Vị phó giám đốc nhân sự đã huấn luyện cho nhiều vị lãnh đạo và bà quyết định gặp sếp của Rebecca để phản hồi về những kỹ năng trí tuệ cảm xúc của ông. Đầu tiên, bà tiến hành một cuộc khảo sát 360 độ để lấy ý kiến từ toàn bộ nhân viên dưới ông. Mỗi nhân viên sẽ có cơ hội trả lời (không tiết lộ danh tính) một số câu hỏi trên mạng xoay quanh các kỹ năng của sếp mình trong cách ông cư xử với người khác và làm chủ bản thân. Khi vị sếp này xem kết quả đánh giá trí tuệ cảm xúc của mình trong buổi huấn luyện, ông rất sửng sốt. Ông không hề có ý niệm gì về việc những kỹ năng xã hội của mình lại gây khó khăn cho nhân viên cấp dưới đến vậy. Cũng giống như những người có chỉ số năng lực xã hội đặc biệt thấp, ông đã không nhận thức được cách mọi người phản ứng với mình. Ông và vị phó giám đốc nhân sự cùng lên một bản kế hoạch, trong đó ông chỉ cần thực hiện hai việc đơn giản để cải thiện kỹ năng này: Ông sẽ dừng lại để lắng nghe khi nhân viên nói chuyện với mình và ông sẽ sắp xếp thời gian để gặp gỡ định kỳ với nhân viên mà không cắt ngang lời họ. Mặc dù lúc đầu ông làm hơi máy móc một chút, nhưng chúng không quá khó để thực hiện.

Với Rebecca thì hai việc làm đơn giản ấy cũng đủ tạo nên sự khác biệt lớn. Sếp cô không trở thành một vị lãnh đạo hoàn hảo

nhưng cô đánh giá cao nỗ lực của ông và cảm thấy thoải mái hơn trong quá trình làm việc. Ông dành thời gian gặp gỡ cô thường xuyên hơn và cô có thể thấy là rõ ràng ông chịu khó nghe cô nói. Cô cảm thấy nhẹ người khi ông thuần thục hai hành vi mới này. Chỉ hơn một tháng sau, tình hình đã khác hẳn, và Rebecca quyết định ở lại với công ty.

Biết cách lắng nghe để người khác nói

Lắng nghe là việc quan trọng nhất bạn có thể làm để bồi đắp kỹ năng nhận thức xã hội. Đó là một việc làm khó khăn đòi hỏi sự kết hợp đặc trưng giữa kỹ năng làm chủ bản thân và khả năng thực hiện nhiều việc cùng lúc. Để lắng nghe tốt, chúng ta phải ngừng làm nhiều việc mình muốn. Chúng ta phải ngừng nói, chấm dứt những cuộc độc thoại nội tâm không ngừng chạy trong tâm trí, thôi không đoán trước những điều người khác muốn nói trong quá trình giao tiếp và cũng thôi không nghĩ trước về những gì mình sẽ nói tiếp theo. Nếu ở nhà, bạn chỉ cần làm những việc vô cùng đơn giản như tắt chương trình tivi đang xem hoặc gấp quyển sách bạn đang đọc dở và quay sang nhìn thành viên trong gia đình mà bạn đang trò chuyện. Ở nơi làm việc, bạn có thể đóng cửa phòng làm việc lại, tắt điện thoại di động, đặt xấp tài liệu đang đọc xuống và nhìn thẳng vào người mình đang tiếp chuyện. Sự im lặng và ánh mắt chăm chú là tất cả những gì bạn cần để khuyến khích người đối diện bày tỏ. Khi bạn gỡ bỏ tất cả những rào cản trong cuộc nói chuyện, người đối diện sẽ cảm thấy mình được tôn trọng và lắng nghe.

Con người tiếp nhận thông tin từ thế giới xung quanh qua năm giác quan: Nếm, sờ, ngửi, nhìn và nghe. Đa số chúng ta thu nhận phần lớn thông tin tương tác với người khác qua hai giác quan chính là nghe và nhìn. Hai kênh này cung cấp cho chúng ta hai

nguồn thông tin để đánh giá về những gì đang thật sự diễn ra. Giác quan thứ sáu là nhận thức của bạn về cảm xúc, và đó là yếu tố quan trọng nhất để thu thập thông tin trong quá trình giao tiếp của bạn với người khác. Hãy nhớ lại lần gần nhất bạn nói chuyện với một người nào đó và những lời lẽ nói ra hoàn toàn có lý, nhưng vẫn có một cái gì đó khó tả trong cuộc trò chuyện khiến mọi việc trở nên không thoải mái. Có thể bạn cảm nhận được người kia chỉ đối đáp cho có chứ không thật sự vui vẻ khi đứng đó nói chuyện với bạn. Có thể bạn cảm thấy xa cách hoặc bị phớt lờ; cảm giác này rất quan trọng đối với quan sát của bạn trong tình huống đó. Chúng là những mẩu thông tin bạn dùng để điều chỉnh phản ứng của mình và quyết định xem hành động như thế nào là tốt nhất.

Có một cách để bạn học cách lắng nghe sao cho người khác mở lòng là trở thành một nhà nhân loại học. Nhà nhân loại học trực tiếp quan sát người khác trong trạng thái tự nhiên của họ mà không để cho suy nghĩ và cảm xúc của mình can dự vào quá trình đó. Đây chính là nhận thức xã hội dưới dạng thuần túy nhất. Bạn có thể nhập vai một nhà nhân loại học vào bất cứ lúc nào, bằng cách không ngừng giám sát tâm trí mình. Phương pháp giám sát là cách đơn giản để tránh cho tâm trí bị phân tâm bởi những suy nghĩ và cảm xúc của mình. Nó giúp bạn tập trung vào những gì đang diễn ra xung quanh và người đối diện sẽ có phản ứng tích cực trước sự chú tâm của bạn. Bạn cũng sẽ hiểu rõ hơn những gì người khác đang nói và làm, cũng như tại sao họ lại hành động như thế. Bạn cũng sẽ ngạc nhiên trước những gì bạn hiểu thêm về người khác, khi bạn hướng toàn bộ suy nghĩ của mình vào người đối diện chứ không phải vào bản thân mình.

Bạn cần luyện tập để nhận biết những gì người khác cảm nhận và hiểu những cảm xúc ấy ảnh hưởng đến hành vi của họ ra sao. Đây chính là thách thức lớn nhất trong quá trình phát triển kỹ năng nhận thức xã hội trong phần năng lực xã hội. Những tay chơi bài xì phé chuyên nghiệp thường dành rất nhiều thời gian để học cách đọc được những biểu hiện tinh tế nhất trên gương mặt đối thủ. Bạn không cần phải đến mức đó, bởi những tác động của cảm xúc lên hành vi con người thường dễ nhận biết. Để phát triển kỹ năng nhận thức xã hội, tất cả những gì bạn cần làm là chú ý đến ngôn ngữ cơ thể của người đối diện, giọng nói và âm lượng, cũng như tốc độ cử chỉ của họ. Những điều này sẽ mang lại thông tin bạn cần để biết được người đối diện đang cảm thấy như thế nào.

Đừng quên đặt câu hỏi khi bạn không chắc chắn về những gì đang diễn ra với họ. Đó là cách dễ nhất để gia tăng độ chính xác trong nhận thức của bạn, và nó làm cho người khác vui lòng khi biết bạn quan tâm đến họ. Một câu hỏi đơn giản để làm rõ vấn đề như: “Vậy là anh cảm thấy thất vọng đúng không?” là công cụ diệu kỳ và nó sẽ giúp bạn tránh được việc suy diễn sai lệch về trải nghiệm của người khác.

Biết cách nói để người khác lắng nghe

Mối liên kết của bạn với một ai đó càng lỏng lẻo bao nhiêu thì việc họ hiểu đúng được ý của bạn càng khó khăn bấy nhiêu. Nếu bạn muốn người khác lắng nghe mình, bạn phải thực tập kỹ năng làm chủ các mối quan hệ và tìm kiếm lợi ích trong từng mối quan hệ, đặc biệt là những mối quan hệ mang tính thử thách. Sự khác nhau giữa sự tương tác với một mối quan hệ chính là số lần giao tiếp, bởi mối quan hệ là kết quả của chất lượng, chiều sâu và khoảng thời gian bạn đầu tư vào quá trình tương tác với người khác. Khi bạn gặp ai đó lần đầu, thời gian bạn và người ấy tiếp xúc với nhau thường ngắn và chất lượng cũng như chiều sâu sẽ khá hời hợt. Khi bạn tiếp xúc nhiều với người ấy, mối quan hệ bắt đầu được hình thành. Nhưng việc nó chỉ dừng lại ở mối quan hệ xã giao, hoặc mối quan hệ thân tình, hoặc ở giữa hai mức độ đó đều phụ thuộc vào khả năng làm chủ quá trình tương tác của bạn. Bây giờ chúng ta sẽ tập trung vào phía bạn trong mối tương quan này.

Đầu tiên, hãy khám phá cảm xúc đóng vai trò gì trong các tương tác của bạn với người khác. Cảm xúc nắm giữ một phần quan trọng trong mọi cuộc thảo luận, dù nó chỉ thoáng qua. Dù bạn đang ở trong tâm trạng buồn hay vui, hào hứng hay chán chường, hãy nghĩ về việc những cảm xúc này tác động đến bạn và đối tượng giao tiếp ra sao. Nếu bạn biết được khi nào cảm xúc trở nên lấn át, bạn sẽ đỡ cảm thấy bối rối hơn trong lúc tương tác. Nếu người bạn đang nói chuyện biết cách tháo gỡ những cảm giác khó chịu, bạn có thể trò chuyện với họ về vấn đề này nhằm tránh khỏi những rắc rối về sau.

Luôn có những lúc việc nói ra cảm xúc sẽ là một sai lầm (không đúng lúc hoặc không phải là vấn đề mà người khác quan tâm), nhưng thường thì bạn có thể nhận ra những tình huống này bằng cách sử dụng kỹ năng nhận thức xã hội. Nếu bạn có thể dừng lại một chút và nói về "những gì đang thật sự diễn ra", nó sẽ giúp bạn xoa dịu những cảm xúc đó. Không nhất thiết bạn phải trở thành "chuyên gia tâm lý" với người khác; bạn chỉ cần nói về những điều bạn thấy và hỏi xem liệu còn cách nào khác để đôi bên có thể giải quyết vấn đề hay không. Hãy cẩn thận đừng đẩy hoặc né tránh trách nhiệm của mình trong việc đó. Mục tiêu là tìm ra sự cân bằng giữa những gì bạn nghe người khác nói, cách họ nói và những cảm xúc xuất phát từ hai phía.

Để tìm hiểu cảm xúc liên quan như thế nào trong các mối tương tác, hãy chú ý đến nó trong những sự kiện nhỏ nhất. Những cuộc trò chuyện về kế hoạch cuối tuần, bàn luận về họp mặt gia đình, tranh luận về những sự kiện mới xảy ra và những cuộc thương lượng đôi khi bị đứt quãng giữa chừng mà không có lý do rõ ràng. Mọi thứ thường rối tung khi những cảm xúc cá nhân ("Chúng tôi đến nghỉ lễ với gia đình anh năm ngoái!") cản trở hướng giải quyết. Hai bên sẽ không ai nhường ai cho đến khi những cảm xúc liên quan được giải tỏa. Khi người đối diện đang có nhiều cảm xúc, hãy quan tâm đến những gì họ cảm nhận mà không tỏ thái độ đe dọa. Khi đề cập đến cảm giác của đối tượng, bạn phải cố gắng tỏ ra ủng hộ, dù bạn có đồng thuận với việc làm của họ hay không. Việc nói về cảm xúc của người khác quá sỗ sàng sẽ dễ khiến cho họ có thái độ phòng thủ. Ngược lại, khi bạn là người tràn ngập cảm xúc, hãy nỗ lực nhận một nửa trách nhiệm trong vấn đề này về mình. Nếu bạn cần nhiều thời gian hơn để hiểu cảm xúc của mình hoặc thậm chí để bình tĩnh lại, hãy đưa ra lời yêu cầu một cách lịch sự và quả quyết. Mọi việc sẽ suôn sẻ hơn khi bạn có thể giãi bày chính xác những gì mình đang cảm nhận.

Cảm xúc không có chuyện lưng chừng. Một khi xảy ra, nó sẽ gây ra tác động hoặc tích cực hoặc tiêu cực đến sự tương tác giữa đôi bên. Vì vậy, luôn thể hiện rằng bạn quan tâm đến người khác là rất quan trọng. Nếu bạn quan tâm chân thành đến một người nào đó, đừng che giấu nó, ngay cả khi bạn chỉ thích một vài điểm ở họ. Người ta thường thích những người yêu mến mình; và ai cũng muốn đón nhận thông tin phản hồi tích cực. Họ sẽ luôn nhớ những lời khen ngợi xác đáng và chân thành. Bất cứ khi nào bạn thể hiện sự quan tâm của mình, bạn giúp người đó hiểu rõ hơn điều gì thật sự quan trọng đối với bạn. Khoảng thời gian bạn dùng để giúp đỡ, ủng hộ, khuyến khích hoặc quan tâm sẽ không bao giờ là vô ích. Nó vô cùng hữu hiệu trong việc xây dựng các mối quan hệ.

Phần IV.
ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC

Chương 6. ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG CÔNG VIỆC

Nâng vị trí của bạn lên một tầm cao mới

Sử dụng trí tuệ cảm xúc để thăng tiến trong sự nghiệp

Đừng bận tâm đến việc làm tốt hơn đồng nghiệp hay người tiền nhiệm của bạn. Hãy nỗ lực làm tốt hơn chính bản thân mình.

WILLIAM FAULKNER

Cảm xúc không ở nhà khi bạn đến sở làm. Chúng theo bạn suốt cả ngày như một đám người phiền toái. Bạn càng ý thức về cảm xúc sớm và hiểu rõ về chúng bao nhiêu, bạn càng sớm giành lại quyền kiểm soát trong công việc của mình bấy nhiêu. Hiểu và làm chủ cảm xúc là cách duy nhất để bạn tận dụng tốt mỗi ngày trôi qua và đến được nơi bạn muốn đến trong sự nghiệp của mình. Mặc dù đặc thù công việc của chúng tôi là luôn phải đối mặt với những thử thách trong cảm xúc mỗi ngày, nhưng vào một buổi tối nọ, chúng tôi gặp phải một sự việc đặc biệt ấn tượng. Sự việc này khắc họa lại những cảm xúc mà chúng tôi đã hiểu và kiểm soát được vì lợi ích của chính mình cũng như vì lợi ích của người khác, vậy mà nó vẫn khiến chúng tôi bất ngờ.

Tối hôm ấy, chúng tôi đến tòa tháp phía Bắc của một khách sạn cao tầng ở khu thương mại San Diego để tổ chức một khóa học có cấp chứng chỉ về trí tuệ cảm xúc. Rất nhiều chuyên gia đào tạo tham dự khóa học này, với hy vọng áp dụng những kiến thức học được vào chương trình của riêng họ. Bao giờ chúng tôi cũng chịu một áp lực không nhỏ khi nói chuyện với nhóm học viên này. Họ đến từ khắp nơi trên nước Mỹ, cả những vùng khác trên thế giới và họ trông đợi rất nhiều từ khóa học. Phòng học nằm ở tầng giữa khách sạn, một khoảng cách vừa đủ xa với tiếng ồn của xe cộ và dòng người xôn xao đi lại từ những đường phố phía dưới. Công tác tổ chức được chuẩn bị rất tốt nên buổi học bắt đầu suôn sẻ y như chúng tôi muốn. Không một ai trong chúng tôi biết rằng có một vị khách không mời vừa lẻn vào khách sạn thông qua cánh cửa dịch vụ.

Lúc ấy, Travis đang đứng trên bục giảng, anh đang giải thích về những nét tinh túy của năng lực xã hội thì một người lạ mặt bước

vào. Đó là một người đàn ông cao hơn một mét tám, mái tóc đen rối bù, hai vai thõng xuống, mặc bộ quần áo cực kỳ bẩn thỉu. Một bầu không khí im lặng đáng sợ khi người đàn ông này len lỏi giữa mấy dãy bàn ghế. Bộ quần áo dơ bẩn của anh ta quệt cả vào người một số học viên trong lúc anh ta tiến về phía hàng ghế đầu. Người lạ mặt dừng lại ngay trước mặt Travis và ngồi xuống. Mặc dù anh ta không còn đứng nữa, nhưng sự có mặt của anh ta cũng đủ làm cho không khí trong phòng trở nên ngột ngạt khó chịu.

Với phong cách của một diễn giả lão luyện, Travis không để cho khán thính giả nhận ra bản thân anh ngạc nhiên đến mức nào. Những tình huống không mong đợi vốn thường xảy ra khi bạn đứng trước đám đông, thế nên việc để cho cử tọa biết bạn đang mất kiểm soát chẳng khác gì tự kết án tử hình cho mình. Sau một lúc, người khách lạ nghiêng người về phía Travis và hỏi giọng nhẹ nhàng: “Tôi có thể xin một ly nước được không?” Travis nhìn người đàn ông, rồi nhìn bình nước lạnh đặt trước mặt cùng 6 cái ly úp xung quanh. Làm sao nói không cho được, anh thầm nghĩ. Anh nở một nụ cười ý nhị và rót nước đưa cho vị khách. Sau khi uống nước xong, người đàn ông tựa lưng vào ghế, bắt chéo hai chân và yên vị cho một buổi tối đáng suy ngẫm về trí tuệ cảm xúc.

Travis tiếp tục bài trình bày của mình, mắt vẫn cảnh giác nhìn vị khách lạ bẩn thỉu lôi thôi đang ngồi ở hàng ghế trên cùng. Trong khi ấy, Jean đang đợi đến lượt mình diễn thuyết, cô đứng ở góc phòng sát cửa ra vào. Trong đầu cô tràn ngập không biết bao nhiêu là ý nghĩ: Đây rành rành là một kẻ vô gia cư. Nhưng tại sao hắn lại cả gan đến thế? Hắn chủ tâm ngồi vào hàng ghế đầu tiên. Liệu hắn có định quấy rối các học viên khác không? Nhưng bằng cách nào hắn vào được tận đây? Cô nhìn Travis vẫn tiếp tục nói với vẻ lịch lãm; mặc dù không một ai trong phòng – kể cả cô – có thể tập trung nghe một từ nào của anh. Cô chợt nhận ra rằng mình chính là người phải hành động. Cô xem thái độ bình tĩnh của Travis như là một lời bỏ nhỏ, “Này Jean, tôi sẽ cầm chân họ ở đây, còn cô hãy chạy đi tìm nhân viên khách sạn ngay.” Jean vọt ra ngoài cửa.

Cô chạy dọc theo hành lang mà có cảm giác như dài vô tận bởi không dễ gì đi nhanh được trong chiếc váy đen mới cùng đôi giày cao gót. Những ý nghĩ chen chúc trong đầu cô: Sao những phòng họp khác lại chẳng có ai thế nhỉ? Không biết Travis và các thính giả trong kia thế nào rồi? Nhân viên khách sạn đâu rồi? Aaaaaaa! Rốt cuộc cô cũng gặp một nhân viên khách sạn ở quầy dịch vụ và

nhanh chóng thông báo tình hình. Người nữ nhân viên sau quầy lập tức cầm ống nghe lên và gọi cho bảo vệ. Giọng nói ở đầu dây bên kia khẳng định họ sẽ cho người đến phòng học ngay.

Cảm thấy yên tâm phần nào, Jean chạy nhanh về phòng học. Khi bước vào, cô thấy Travis vẫn đứng nguyên ở chỗ ban nãy, diễn thuyết trước một đám đông im thin thít. Cô có thể cảm nhận được đây là một trải nghiệm lạ lùng đối với toàn bộ người nghe. Jean hé cánh cửa nhìn ra ngoài hành lang, vẫn chưa thấy bóng một nhân viên bảo vệ nào xuất hiện. Cô bồn chồn đứng ngóng ở lối đi, một vài phút trôi qua. Cuối cùng, cô cảm thấy như thế là quá đủ. Tim vẫn còn đập thình thịch, Jean giơ tay lên và hét át đi giọng Travis đang vang vọng từ các loa phóng thanh. “Tại sao chúng ta không nghỉ giải lao một chút nhỉ?” Mọi người đồng loạt đứng bật dậy khỏi chỗ ngồi giống như đám học sinh nghe thấy tiếng chuông báo hiệu giờ ra chơi. Khi người cuối cùng ra khỏi phòng cũng là lúc các nhân viên bảo vệ tay mang găng cao su ùa vào cửa hội trường, đi thẳng đến chỗ người đàn ông vô gia cư kia, hắn vẫn ngồi yên ở hàng ghế đầu.

Vị khách không mời này là ví dụ minh họa rõ nét nhất cho việc cảm xúc có thể lấn át con người và ảnh hưởng đến công việc của chúng ta ngay tại thời điểm đó. Phòng học im ắng của chúng tôi hôm ấy tràn ngập những cảm xúc mãnh liệt. Những cảm xúc này có cản trở công việc vào lúc ấy không? Dĩ nhiên là có. Mọi người khó mà lọt tai được những gì Travis trình bày với sự hiện diện của vị khách không mời mà đến trong phòng học. Nhưng chắc chắn một điều, họ sẽ nhớ mãi vị khách kia và cảm xúc của họ vào lúc ấy. Gã đó thậm chí còn được kể lại trong quyển sách này kia mà. Đó là sức mạnh của cảm xúc trong công việc.

Chúng tôi nỗ lực hết sức để hiểu được trí tuệ cảm xúc và làm cho nó trở nên dễ tiếp nhận cho tất cả mọi người trên thế giới. Chúng tôi làm việc chặt chẽ với nhau và thường nhận thấy bản thân mỗi người đều có những cảm xúc và góc nhìn riêng biệt trong cùng một tình huống. Khi Jean đứng ở góc phòng, suy nghĩ của cô buộc cô trở nên cảnh giác ngay tức thì. Trong khi đó, kinh nghiệm làm việc với những người mắc bệnh tâm thần của Travis lại cho anh một cái nhìn khác: Anh cho rằng người đàn ông này nhiều khả năng là một bệnh nhân tâm thần phân liệt dạng "bị động". Những người trong tình trạng này, nói chung, không có ý định hoặc khả năng gây hại cho người khác. Travis có đủ lý do để duy trì vẻ điềm tĩnh và tránh việc bị phân tâm. Anh tiếp tục diễn thuyết với hy vọng tình huống sẽ sớm được giải quyết.

Tuy nhiên, tình trạng căng thẳng trong hội trường tối hôm ấy kéo dài quá lâu. Trải nghiệm cảm xúc của Travis trong sự việc này không tương đồng với đám đông ở dưới. Một phụ nữ, có chồng làm việc với những người vô gia cư, đã lên tiếng khen ngợi cách Travis xử lý với người đàn ông vô gia cư. Nhưng phần lớn mọi người đều cảm thấy lo lắng. Tất cả khán thính giả trong phòng cảm thấy không thoải mái với sự hiện diện của người lạ mặt và muốn buổi học kết thúc ngay lập tức. Sự việc trên xảy ra không lâu sau bi kịch xảy ra ở Mỹ vào ngày 11 tháng 9 năm 2001 và không ít người có mặt trong phòng lo sợ rằng với vẻ ngoài như thế, rất có thể gã nọ đang giấu một trái bom hoặc vũ khí nguy hiểm nào đó.

Tại sao lại có quá nhiều chuyện xảy ra trong một khoảng thời gian ngắn như vậy? Nhiều người sau đó nói với chúng tôi rằng tình huống này làm dấy lên trong lòng họ những cảm xúc rất mạnh. Một số người nói, giây phút mà người đàn ông bước vào hội trường, họ có thể cảm thấy không khí căng như dây đàn. Travis sử dụng kỹ năng làm chủ bản thân để giữ vẻ bình tĩnh trước mặt khán thính giả, nhưng oái oăm thay – chủ đề anh đang nói đến là về nhận thức xã hội – vậy mà anh lại không tập trung vào cảm xúc của người khác đủ để giúp họ thoải mái trở lại. Nếu quan sát gương mặt của người nghe kỹ hơn, chắc hẳn anh sẽ nhận ra được những dấu hiệu cho biết anh nên ngừng bài giảng ở đây. Anh đã rơi vào cái bẫy thông thường của một tình huống xã hội làm khơi dậy những xúc cảm mạnh mẽ: Phải tập trung vào cảm nhận của

người khác thay vì của mình để xử lý sự việc một cách thành công. Jean cũng rơi vào cái bẫy tương tự. Cảm xúc trong lòng khiến cô chạy dọc hành lang tìm nhân viên bảo vệ, nhưng nếu cân nhắc hơn, lẽ ra cô nên quay lại phòng học và cho nghỉ giải lao trước. Mãi đến lúc trở về căn phòng và dừng lại suy ngẫm, cô mới chợt nhận ra mình có thể giải tỏa không khí căng thẳng bằng cách cho nghỉ giải lao. Thậm chí điều thú vị là không một ai trong số người nghe giơ tay xin nghỉ, mặc dù tất cả đều đã được học về các phương pháp huấn luyện nhóm. Cảm xúc thúc đẩy hành động của mọi người, hoặc khiến họ chẳng biết phải làm gì.

Tất cả những cảm xúc mà chúng tôi trải nghiệm trong buổi tối hôm ấy đều có mục đích riêng. Chúng thúc đẩy chúng tôi suy nghĩ và hành động. Càng hiểu rõ hơn về cảm xúc của mình, chúng ta càng dễ vượt qua vấn đề hơn. Sự cân bằng giữa suy nghĩ và cảm xúc quyết định mức độ thành công của chúng ta, trong mọi tình huống khó khăn. Khó mà xác định được cách làm nào đúng, cách làm nào sai khi đang giải quyết thử thách trước mắt. Thường là vậy. Chỉ sau này, khi ngồi lại cùng nhau phân tích tình huống, chúng ta mới khám phá ra một số hành động mang lại hiệu quả hơn những hành động khác. Vị giáo sư danh tiếng Joseph L. Badaracco Jr. Của trường Kinh doanh Harvard miêu tả những khoảnh khắc xác định sự nghiệp của chúng ta thường là những lúc chúng ta phải quyết định giữa hai lựa chọn đều đúng.[36] Khi không có câu trả lời nào đúng hoặc sai, thì cảm xúc là rất quan trọng. Chúng thường là yếu tố quyết định trong việc đẩy chúng ta đến với hướng đi này, chứ không phải hướng đi khác. Nếu bạn sử dụng kỹ năng trí tuệ cảm xúc trong công việc, chúng sẽ hướng bạn đến những quyết định quan trọng giúp định hình sự nghiệp của bạn.

Tất nhiên, đa số những ngày làm việc của bạn đâu phải đối mặt với những kẻ vô gia cư xuất hiện đột ngột như thế, nhưng các loại cảm xúc thường chiếm thế chủ động, đa dạng, và sẵn sàng trỗi dậy như những gì chúng tôi gặp phải tối hôm ấy. Bạn cần hiểu rõ rằng cảm xúc có thể xuất hiện vào bất cứ lúc nào, nhưng điều đáng mừng là bạn luôn có cơ hội kiểm soát chúng theo ý muốn. Mang trí tuệ cảm xúc vào công việc nghĩa là trở nên thành thạo hơn trong việc lưu ý những cảm xúc mà bạn có được ở những tình huống khác nhau, kiểm soát tốt hơn những cảm xúc đó và cho phép bản thân rèn luyện những hành vi mới. Thật ra, bao giờ bạn cũng mang

cảm xúc vào công việc mỗi ngày, cho dù bạn có chú ý đến nó hay không. Cảm xúc hiện diện trong mọi cuộc nói chuyện, mỗi cú điện thoại mà bạn thực hiện, và cả trong những quyết định của bạn nữa.

Cường độ và sự đa dạng của thế giới cảm xúc có thể diễn ra trong một ngày là một thực tế đáng kinh ngạc. Chúng tôi phát hiện ra rằng, con người trải nghiệm trung bình 27 cảm xúc khác nhau trong mỗi giờ thức giấc. Với gần 17 giờ thức giấc một ngày, bạn có khoảng 459 trải nghiệm cảm xúc từ lúc bạn thức dậy cho đến lúc bạn chìm vào giấc ngủ. Điều này có nghĩa là hơn 3.000 phản ứng thuộc về cảm xúc dẫn dắt bạn mỗi tuần và hơn 150.000 cảm xúc mỗi năm. Trong tất cả những cảm xúc mà bạn trải nghiệm trong đời, có tới gần 2 triệu trải nghiệm xảy ra trong giờ làm việc. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi những người làm chủ tốt cảm xúc của mình dễ dàng làm việc với người khác hơn và dễ đạt được những thành quả mà họ muốn đạt được.

Giao tiếp và mâu thuẫn ngầm

Giao tiếp và mâu thuẫn sánh đôi với nhau bởi chúng gần như là loại trừ lẫn nhau. Có cái này thì khó mà có cái kia. Nhưng lạ một điều, ngay cả việc giao tiếp tốt cũng không thể luôn luôn ngăn ngừa được những mâu thuẫn nghiêm trọng nảy sinh trong môi trường làm việc. Tại sao? Bởi vì bạn không thể hoàn toàn tránh được mâu thuẫn. Điểm cốt yếu là tìm cách hóa giải những vấn đề quan trọng trước khi chúng biến thành mâu thuẫn. Mâu thuẫn là kết quả của việc né tránh các vấn đề và thất bại trong việc giải quyết nó với thái độ mang tính xây dựng. Mâu thuẫn giữa các cá nhân, cũng giống như mọi vấn đề khác, cần được quan tâm khi mọi thứ vừa đủ lớn để nhận ra, nhưng vẫn đủ nhỏ để giải quyết.

Mâu thuẫn ngầm phát triển từ những dấu hiệu âm ỉ, những lời nhận xét nửa đùa nửa thật và tình trạng căng thẳng đang sôi sục. Thiếu đi sự giao tiếp và nỗ lực tìm hiểu tại sao người kia có thái độ phòng thủ hoặc giận dữ cũng góp phần làm cho mâu thuẫn ngầm lớn lên. Mâu thuẫn ngầm là kết quả của những vấn đề đã trở nên gay gắt sau một thời gian đủ dài, đến mức để cho những cảm xúc liên quan vượt qua sự kiểm soát của lý trí. Lòng kiêu hãnh

bị tổn thương và cảm giác bị xúc phạm là những dấu hiệu đầu tiên của mâu thuẫn ngầm. Điều đó báo hiệu rằng hành động của các bên đã không còn mang tính xây dựng nữa. Tại sao một lỗi giao tiếp đơn giản lại dẫn đến mâu thuẫn ngầm? Chúng ta hãy cùng xem xét tình huống tiêu biểu sau đây để xem nó phát triển thành mâu thuẫn như thế nào nhé.

> Bạn đang ngồi trong phòng làm việc và nghiên cứu một tài liệu quan trọng. Lynne bước vào với một đề xuất về dự án mà bạn và cô ấy đang phối hợp thực hiện. Đang nói chưa tới một phút, Lynne đề cập đến một điều gì đó khiến bạn sực nhớ ra mình quên gọi lại cho một khách hàng quan trọng mà bạn vừa gặp tuần trước. Bỗng dưng bạn cảm thấy bất an và kể từ phút ấy, những điều Lynne nói không còn quan trọng với bạn nữa. Bạn muốn thoát khỏi cảm giác khó chịu, nhưng điều này chỉ diễn ra khi bạn gọi điện cho khách hàng.

Trong tình huống này, chúng tôi thấy đa số mọi người sẽ ứng phó bằng cách: Cứ để cho Lynne nói mà không hề biết người đối diện không còn lắng nghe mình nữa. Trong khi bạn đăm chiêu suy nghĩ về cuộc gọi với khách hàng và đang tìm cách giải quyết nó, Lynne vẫn tiếp tục nói và cho rằng vẻ mặt khác lạ của bạn là dấu hiệu thể hiện sự không đồng tình. Ngay khi cô ấy vừa trình bày xong, bạn nhanh chóng bảo cô ra khỏi phòng và nói rằng mình có việc quan trọng phải làm. Để giải thoát mình khỏi tình huống khó xử với khách hàng, bạn chẳng còn bụng dạ nào giải thích cho Lynne biết tại sao bạn phải mời cô ấy ra nhanh đến vậy. Điều này rất có thể sẽ khiến Lynne cho rằng bạn không quan tâm đến ý kiến của bất kỳ ai khác ngoài ý kiến của bạn. Không có lời giải thích nào từ phía bạn, tất cả những gì cô ấy thấy là vẻ mặt khác lạ và sự lạnh nhạt của bạn trong suốt quá trình đối thoại. Phản ứng này của bạn cần phải được cải thiện bởi cảm giác áy náy vì quên gọi điện thoại cho khách đã làm hỏng cuộc tương tác giữa bạn và Lynne. Thế là giờ bạn phải đối mặt với hai vấn đề: Cuộc điện thoại trễ nãi và sự bất mãn của cô đồng nghiệp.

Vậy một phản ứng thông minh cảm xúc trong tình huống này sẽ phải như thế nào? Bạn có thể dừng lại để hít thở sau khi nhận ra việc mình quên gọi điện thoại được một lúc. Không để lãng phí thêm một giây phút nào, hãy nói với Lynne bạn cần phải làm gì ngay bây giờ và việc đó đang ảnh hưởng đến tâm trí bạn ra sao. Bạn nên nói sao cho cô ấy thông cảm và nhanh chóng sắp xếp một

thời điểm khác trong ngày để quay lại nói chuyện với cô ấy. Lynne sẽ rời khỏi phòng làm việc của bạn để bạn gọi điện thoại và vài giờ sau, bạn có thể ghé qua phòng làm việc của cô ấy để chứng tỏ bạn muốn tiếp tục câu chuyện giữa hai người. Phản ứng này thể hiện trí thông minh cảm xúc bởi nó giúp bạn vừa làm được những gì phải làm, vừa không quên trách nhiệm với đồng nghiệp. Nhiều khả năng Lynne sẽ nhận ra điều đó và đánh giá cao thái độ làm việc của bạn. Vào những thời điểm "dầu sôi lửa bỏng", hầu hết mọi người đều thất bại trong việc xử lý tình huống trên. Sự lo âu về khách hàng dễ khiến người ta mụ mị đầu óc. Việc giao tiếp thành công bắt nguồn từ việc bạn dũng cảm nói cho Lynne biết chuyện gì đang diễn ra ngay lập tức – nói bằng cách nào cũng được. Khi bạn giải thích cho Lynne nghe hoàn cảnh của mình, bạn tạo cơ hội kết nối với cô ấy và không để cho hai tình huống rắc rối làm hỏng một ngày của bạn.

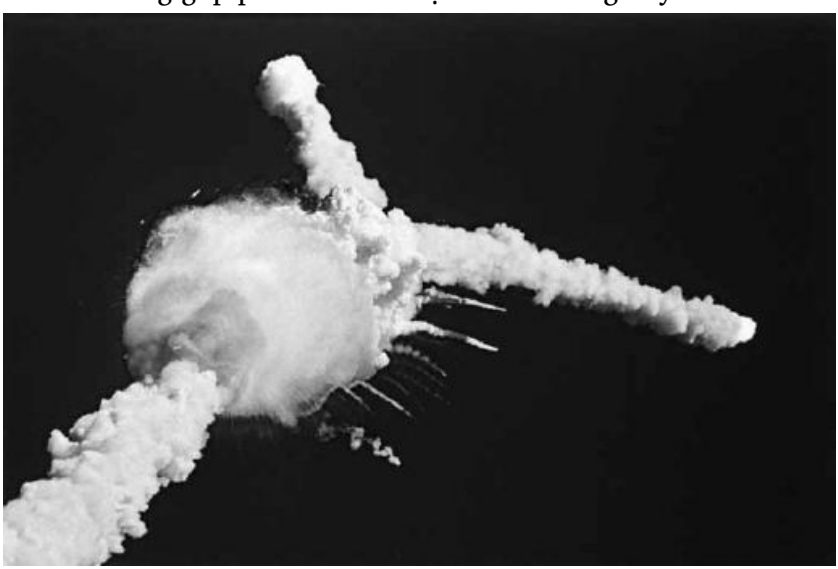
Nâng cao chất lượng làm việc nhóm

Làm thế nào ứng dụng trí tuệ cảm xúc để đạt được mục tiêu chung của nhóm?

Tất cả những gì chúng ta đạt được đều nhờ vào sự hỗ trợ của người khác.

WALT DISNEY

Các chuyên gia đều nhất trí rằng tàu con thoi *Challenger* sẽ nổ tung nếu nó được phóng trong điều kiện thời tiết cực lạnh. Nhiệt độ lúc phóng tàu *Challenger* vào ngày 28/01/1986 là khoảng 2°C, và nhiều kỹ sư đã tìm cách xin hủy chuyến bay này. Nhưng tại sao NASA vẫn quyết định phóng nó đi? Trong khi các văn bản chính thức đổ cho hai nguyên do chính – trục trặc trong một bộ phận đặc biệt, được gọi là vòng chữ O (O-ring) và cách quản lý tệ hại của ban lãnh đạo NASA lẫn các nhà thầu – thì việc thiếu trí tuệ cảm xúc nhóm cũng góp phần vào tai nạn kinh khủng này.[37]



Roger Boisjoly là một kỹ sư giàu kinh nghiệm, người đã tham gia sửa chữa vòng chữ O vào mùa hè trước khi phi thuyền được phóng đi. Anh làm việc trong nhiều tháng trời nhằm khắc phục lỗi sinh ra khi gặp nhiệt độ thấp của nó, nhưng cuối cùng đội của anh cũng không thể nào tìm được cách bảo đảm được phi thuyền trong tình trạng nhiệt độ cực kỳ khắc nghiệt. Một ngày trước khi phi thuyền được phóng lên, họ đã trình bày 14 biểu đồ trước ban lãnh đạo

NASA, nêu rõ mối quan ngại của họ về việc phóng phi thuyền trong điều kiện nhiệt độ đã được dự báo. Nhưng dữ liệu duy nhất mà nhóm kỹ sư dùng để chứng minh cho mối lo ngại của họ lại quá lỗi thời. Họ kết thúc bài trình bày của mình với kiến nghị không nên phóng tàu con thoi khi nhiệt độ dưới khoảng 12°C. [38]

Nhóm NASA ở Trung tâm Không gian Kennedy đã không cân nhắc thông tin này một cách nghiêm túc. Họ chỉ hội ý ngắn và sau đó giữ nguyên ý định phóng tàu con thoi. Chuyên gia của họ lập luận rằng phóng tàu vào thời tiết giá lạnh cũng không hề hấn gì. Sếp của Roger quay sang thông báo với cả nhóm rằng ban lãnh đạo công ty sẽ họp để đưa ra quyết định. Roger chộp lấy một tấm ảnh thể hiện nguy cơ của việc phóng tàu trong thời tiết giá lạnh và ném nó xuống bàn. Đồng nghiệp của anh là Arnie còn nhảy vào giải thích kỹ càng và vẽ hình minh họa vấn đề ra cho mọi người thấy. Nhưng sếp của họ tỏ vẻ không hề nao núng, với cái nhìn không mấy thiện cảm. Ông ta không quan tâm gì đến cách giải trình của nhóm. Roger và đồng đội ngồi đó bất lực, trong lúc bốn vị lãnh đạo của công ty anh thảo luận kín, sau đó họ quay lại buổi họp, giữ nguyên đề xuất cho phóng tàu con thoi với NASA.

Nhóm kỹ sư của Roger, hoàn toàn bất lực và giận dữ, chỉ biết đứng nhìn câm lặng khi NASA chấp thuận đề xuất phóng con tàu. Sau này anh kể lại, “Sự thay đổi quyết định này khiến tôi buồn bực đến mức không nhớ ra rằng Stanley Reinhartz của NASA đã hỏi có ai có ý kiến gì khác để nói trên điện thoại không. Ngay sau khi buổi họp qua điện thoại kết thúc, tôi rời khỏi phòng.” Chính cảm giác bất lực của nhóm kỹ sư đã dập tắt động lực phản kháng trong họ. Khi được hỏi họ có bất cứ nhận xét cuối cùng nào không, họ đã lựa chọn không nhắc lại đề xuất hủy phóng tàu *Challenger* với ban lãnh đạo của mình cũng như các thành viên NASA. Nhóm kỹ sư này đã dự đoán trước một thảm họa, tuy vậy họ vẫn thụ động tuân thủ quyết định của cấp trên. Họ đã bỏ qua sự khác biệt giữa cảm giác thất vọng thông thường và những cảm giác khác thường của sự giận dữ, buồn bực, phẫn nộ và sự bất lực trong trường hợp nói trên.

Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc nhóm

Cũng giống như một người có những kỹ năng trí tuệ cảm xúc, một nhóm người làm việc với nhau sẽ có trí tuệ cảm xúc nhóm. Trong trường hợp đội ngũ kỹ sư của Roger, cảm xúc chính là yếu tố giải thích tại sao một tập thể lại đồng lòng hành động như thế. Trí tuệ cảm xúc nhóm là phong cách của một nhóm trong việc liên hệ giữa người này với người kia, đưa ra quyết định, và phản hồi lại với các nhóm khác trong cùng một tổ chức. Khái niệm này lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1998 trong tập san *Harvard Business Review*.[39] Thành viên của nhóm thông minh cảm xúc thường có phản ứng mang tính xây dựng trong những tình huống cảm xúc khó khăn, và tạo ảnh hưởng tích cực đến người khác. Nói một cách đơn giản, thành viên trong những nhóm thông minh cảm xúc có thể đạt được kết quả tốt hơn và cảm thấy hài lòng trong quá trình làm việc với nhau hơn. Mô hình cơ bản của trí tuệ cảm xúc nhóm cũng tương tự của trí tuệ cảm xúc cá nhân, mặc dù phần lớn tập trung vào các thành viên của nhóm như một thể thống nhất.

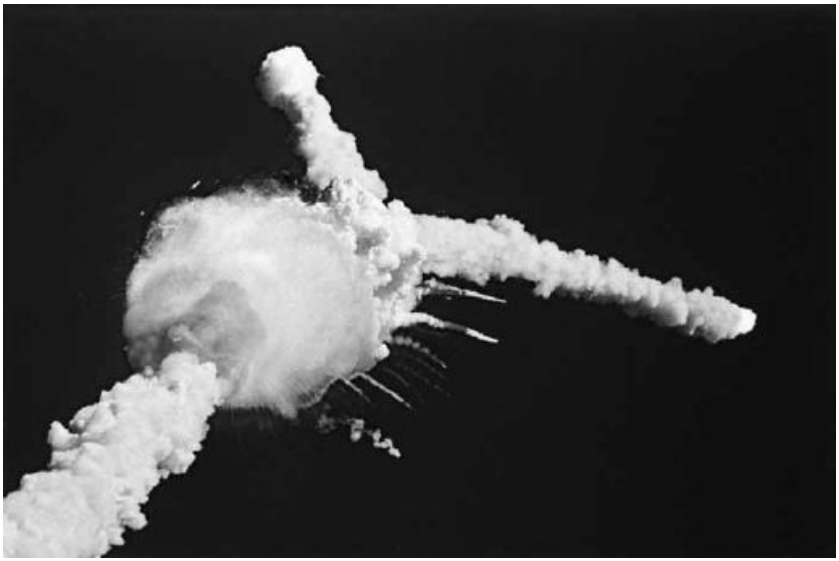
Trí tuệ cảm xúc nhóm tập trung chủ yếu vào các kỹ năng làm chủ: Làm chủ cảm xúc của các thành viên trong nhóm, làm chủ các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm, làm chủ các mối quan hệ giữa nhóm với các cá nhân bên ngoài cũng như với các nhóm khác. Kỹ năng nhận thức mấu chốt đơn thuần xoay quanh việc xác định và thấu hiểu những cảm xúc xuất hiện trong nhóm. Bốn kỹ năng cơ bản của trí tuệ cảm xúc nhóm là nhận thức về cảm xúc, làm chủ cảm xúc, làm chủ các mối quan hệ nội bộ và làm chủ các mối quan hệ bên ngoài.

Nhận thức cảm xúc nhóm

Nhận thức cảm xúc nhóm là khả năng nhận thức của cả nhóm về những cảm xúc ảnh hưởng đến nhóm một cách chính xác. Điều này bao gồm việc nhận ra xu hướng phản ứng của mỗi thành viên trong những tình huống nhất định và đối với những cá nhân cụ thể. Giả sử bài thuyết trình của một nhóm nọ cho CEO bị hoãn lại trong một tháng. Họ đã đổ nhiều công sức vào dự án này, nhưng mọi chuyện lở dở chỉ vì không đúng thời điểm. Cảm giác chung của các thành viên trong nhóm là nỗi thất vọng to lớn và tất cả mọi người đều phàn nàn về chuyện mọi thứ không thể hoàn thành đúng thời hạn như dự kiến. Một nhóm có kỹ năng nhận thức cảm xúc tốt sẽ cảm nhận được nỗi thất vọng và sự bất mãn trong nhóm và sẽ để cho các thành viên bộc lộ cảm xúc của mình. Kiềm chế những cảm xúc không vui này chỉ khiến mọi người thêm ức chế mà thôi. Cả nhóm sẽ cùng thảo luận xem các thành viên cảm thấy ra sao và điều đó gây ảnh hưởng lên kế hoạch của họ như thế nào. Khả năng nhận thức của nhóm sẽ giúp họ triển khai kế hoạch hiệu quả hơn.

Nhận thức cảm xúc nhóm là kết quả của việc các thành viên nhận thức được những cảm xúc nảy sinh trong quá trình làm việc như thế nào và những cảm xúc này ảnh hưởng đến công việc của họ ra sao. Liệu họ có biết chuyện gì xảy ra với nhóm khi các thành viên có những biểu hiện như buồn chán, phấn khích quá đà, chống đối, mất hy vọng hoặc sợ hãi? Các thành viên sẽ phản ứng giống nhau hay khác nhau trong cùng một tình huống? Những cảm xúc này có được mang ra thảo luận trong nhóm hay bị đè nén và không hề được quan tâm? Câu trả lời cho những câu hỏi này thể hiện khuynh hướng cảm xúc của cả nhóm. Khuynh hướng là những dạng phản ứng lặp đi lặp lại khi cảm xúc nảy sinh trong nhóm. Các thành viên nên tìm hiểu khuynh hướng cảm xúc của nhóm để xây dựng kỹ năng nhận thức cảm xúc của họ. Cũng giống việc các tổ chức doanh nghiệp xây dựng văn hóa riêng, trong đó một số cách ứng xử được biểu dương khuyến khích còn một số khác bị cấm đoán, mỗi nhóm cũng phát triển văn hóa của riêng mình. Có những luật bất thành văn về mức độ cảm xúc được công nhận và tìm hiểu. Một số nhóm thích những cảm xúc mạnh, trong khi những nhóm khác lại né tránh cảm xúc khó chịu bằng mọi giá. Nhóm có nhận thức tốt về cảm xúc sẽ xem những dấu hiệu cảm xúc quan trọng như những thông tin không thể thiếu nhằm đạt được kết quả

tốt hơn.



Trí tuệ cảm xúc nhóm được hình thành từ bốn kỹ năng, bao gồm nhận thức về những cảm xúc nảy sinh trong quá trình làm việc nhóm, cách họ làm chủ cảm xúc, cách họ làm chủ các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm và với bên ngoài.

Làm chủ cảm xúc nhóm

Làm chủ cảm xúc nhóm là khả năng sử dụng nhận thức của các thành viên trong nhóm về cảm xúc chung như một thể thống nhất, nhằm điều khiển hành vi một cách linh hoạt theo hướng tích cực. Điều này có nghĩa là làm chủ phản ứng cảm xúc chung của nhóm đối với một tình huống cụ thể. Những nhóm có thể làm chủ khuynh hướng này làm việc hiệu quả hơn nhiều so với những nhóm không làm được.[40] Quay lại ví dụ kể trên, bài thuyết trình của một nhóm cho CEO bị hoãn lại, liệu những thành viên trong nhóm sẽ đắm chìm trong nỗi thất vọng bằng cách dừng mọi tiến độ của dự án trong vòng một tháng? Hay họ sẽ không ngừng kêu ca, phàn nàn trong suốt bốn cuộc họp tiếp theo – hoặc tệ hơn nữa, hủy cả bốn cuộc họp ấy. Một nhóm thông minh cảm xúc sẽ làm chủ cảm xúc của các thành viên trong nhóm và xem đó là động lực để cải thiện bài thuyết trình tốt hơn trong khoảng thời gian được thêm vào này. Một nhóm làm chủ cảm xúc hiệu quả sẽ có ít nhất từ một đến hai thành viên giúp cho cả nhóm vượt qua cảm giác buồn chán và quay lại làm việc. Điều này không có nghĩa là hô hào mọi người vượt qua cảm giác thất vọng, mà thay vào đó là cảm nhận nó và bắt đầu nhìn nhận những gì sắp xảy ra một cách tích cực.

Làm chủ cảm xúc nhóm là một trong những kỹ năng trí tuệ cảm xúc nhóm khá là khó, bởi lẽ phần lớn các thành viên trong bất kỳ nhóm nào đều không cảm thấy thoải mái khi công khai những gì mình cảm nhận hoặc mang cảm xúc của mình ra thảo luận trong nhóm. Điều này đòi hỏi cả tập thể phải cùng nhau xác định khi nào thì cảm xúc gây ra tác động xấu đến quá trình làm việc chung. Họ phải dừng lại và tự hỏi xem quá trình làm việc sẽ được cải thiện hay bị cản trở khi họ cho phép cảm xúc lên tiếng. Ví dụ, nếu một nhóm cảm thấy phấn chấn và khích lệ sau khi được lãnh đạo cao cấp ghé thăm và ngỏ lời cảm ơn họ về thành quả đạt được, thì cả nhóm sẽ sẵn sàng đương đầu với những thách thức mới và phát huy óc sáng tạo hơn nữa trong công việc. Tương tự, nếu cảm giác phấn khích đó chuyển thành hăng hái quá mức hoặc chủ quan, cả nhóm sẽ dễ bỏ qua những rủi ro lớn. Điều quan trọng cần làm sau cảm giác phấn khích là kết hợp nó với lý trí và hành động. Làm chủ cảm xúc nhóm đòi hỏi khả năng nhận biết thời điểm cảm xúc đang lấn sân và kiểm soát nó, để cả nhóm cùng tiến bộ.

Làm chủ các mối quan hệ nội bộ

Làm chủ các mối quan hệ nội bộ chính là khả năng của các thành viên trong nhóm tương tác một cách hiệu quả với nhau, nhằm phản ứng tốt hơn trong các tình huống khó khăn hoặc thách thức. Đây cũng chính là tổng khả năng tương tác hữu hiệu của từng thành viên với tất cả những thành viên còn lại. Ví dụ, giả sử một thành viên trong nhóm đang phải chịu một áp lực nặng nề trong gia đình và anh ta khó có thể hoàn thành những bản báo cáo đúng thời hạn mà không phạm phải sai sót gì. Nhóm của anh lại cần những bản báo cáo này để đưa ra quyết định. Vậy thì cả nhóm nên tránh đề cập đến tình huống này bằng cách chấp nhận những bản báo cáo không đạt yêu cầu? Hay những thành viên còn lại gây áp lực với người này nhiều hơn bằng cách gửi những email khô khan cộc lốc để nhắc nhở anh ta? Hay một thành viên khác có thể ghé sang văn phòng của người này, đề nghị hỗ trợ và giúp anh soạn bản báo cáo? Nỗ lực làm chủ các mối quan hệ nội bộ trong nhóm là nhằm mục đích củng cố sự gắn bó giữa các thành viên. Những thành viên làm chủ được mối quan hệ với những người còn lại trong nhóm, trong và ngoài cuộc họp, sẽ giúp giảm thiểu khó khăn do các cảm xúc mạnh mẽ gây ra.

Kỹ năng làm chủ các mối quan hệ nội bộ sẽ được củng cố khi mỗi thành viên trong nhóm thực hành nâng cao năng lực xã hội của mình. Hiệu suất làm việc của tập thể cũng được nâng cao khi các thành viên trong nhóm nhận thức về cảm xúc của chính mình. Trong những buổi họp nhóm, làm chủ bản thân và nhận thức xã hội là không thể thiếu để tránh những vấn đề như các thành viên ngắt lời, phớt lờ hoặc bác bỏ ý kiến của nhau. Từng thành viên phải chịu trách nhiệm cho việc phát triển và duy trì một mối quan hệ làm việc tích cực – hoặc ít nhất là hiệu quả – đối với những thành viên khác.

Làm chủ các mối quan hệ bên ngoài

Làm chủ các mối quan hệ bên ngoài là khả năng cả nhóm kết hợp làm việc một cách hiệu quả với những người ngoài nhóm. Ví dụ, một nhóm thiết kế mời một thành viên của nhóm kiểm tra chất lượng tham gia vào giai đoạn lên kế hoạch cuối cùng cho một sản phẩm mới. Liệu các thành viên trong nhóm thiết kế đó sẽ đối xử với người này như người ngoài cuộc, hay như một thành viên mới của nhóm, hay như một vị khách không được hoan nghênh? Một nhóm nếu biết cách chủ động tiếp nhận lời khuyên và sự quan tâm của một nhóm khác, vốn nắm quyền quyết định thực thi/không thực thi, có nghĩa là nhóm ấy biết cách sử dụng các mối quan hệ bên ngoài để mang lại lợi ích cho mình. Những mối quan hệ này thường thúc đẩy nhóm đạt đến mục tiêu dễ dàng hơn, trong khi các nhóm không quan tâm đến điều này thường chậm trễ trong quá trình chinh phục mục tiêu.

Thông thường, các nhóm chỉ tập trung vào các mối quan hệ nội bộ và điều này tạo ra những rào cản cho họ về lâu về dài. Một nhóm đạt kết quả cao có thể ăn mừng trong nhóm quá đà mà quên không cảm ơn các thành viên ngoài nhóm đã giúp thành quả ấy trở nên khả thi. Khi nhóm này gặp khó khăn trong tương lai, những người ngoài nhóm có thể cảm thấy không muốn ra tay giúp đỡ họ nữa. Các nhóm cũng phải cạnh tranh nhau về mặt nguồn lực hoặc để dự án của mình được phê duyệt. Làm chủ các mối quan hệ bên ngoài có nghĩa là nhóm phải xác định xem người nào có mối quan hệ tốt với người ra quyết định, rồi người đó sẽ xác định xem nhóm cần làm gì tiếp theo. Nhóm có thể chọn ra một vị đại sứ để tạo dựng hình ảnh và hỗ trợ cho công việc của nhóm. Thành quả đạt được trong nhóm phụ thuộc vào sức tạo ảnh hưởng này. Nhóm kỹ sư nghiên cứu về vòng chữ O đã chuẩn bị tốt các dữ liệu cần thiết

nhưng họ lại không có khả năng tác động đến những người đưa ra quyết định. Vấn đề nền tảng – ở đây là mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với những người ngoài nhóm – đã không được sắp đặt từ trước.

Mười bảy năm sau thảm họa *Challenger,* tàu con thoi *Columbia* cũng nổ tung khi được phóng vào bầu khí quyển. Theo Ủy Ban Điều Tra Tai Nạn Tàu Columbia (Columbia Accident Investigation Board) thì nguyên nhân quan trọng gây nên vụ nổ này chính là sai lầm *hậu Challenger* của NASA. Hội đồng Rogers nhận định: "NASA bị mờ mắt bởi thái độ 'Chúng tôi làm được mọi thứ', nền văn hóa hình thành từ những thành công của thời kỳ Apollo. Nhưng thái độ này không còn thích hợp với chương trình phóng tàu con thoi phải chịu quá nhiều sức ép về thời hạn, cũng như tình trạng thiếu hụt về trang thiết bị thay thế, đến nỗi người ta phải tận dụng các thiết bị đã qua sử dụng từ các con tàu cũ để lắp vào con tàu mới".[41] Sau khi phóng tàu *Columbia,* một mảnh xốp của nó được xác định là có thể đe dọa quá trình tiếp đất của con tàu. Nhóm kỹ sư chuyên trách đã báo cáo về chi phí và thời gian cần thiết để đảm bảo an toàn. Họ chỉ đề xuất những phương án tiếp đất khả thi cho con tàu, chứ không đề cập gì đến phương án cứu hộ. Bị ảnh hưởng bởi văn hóa đang thịnh hành ở NASA thời bấy giờ, họ thiếu đi kỹ năng trí tuệ cảm xúc nhóm cần thiết để vượt lên trên những quy định cứng nhắc và cứu nguy cả một thảm họa.

Nâng cao trí tuệ cảm xúc nhóm

Mặc dù công trình nghiên cứu chính thức về trí tuệ cảm xúc nhóm vẫn còn trong giai đoạn sơ khai, nó đã chứng minh rõ nét rằng các nhóm sở hữu trí tuệ cảm xúc có thể đạt được mục tiêu đề ra và đóng góp cho thành công của tổ chức, nhiều hơn những nhóm không có các kỹ năng này. Những nhóm có điểm số thấp trong bài kiểm tra đánh giá về trí tuệ cảm xúc nhóm thường đạt hiệu suất thấp hơn so với các nhóm có chỉ số thông minh cảm xúc cao. Đặc biệt, khả năng tập trung vào công việc và nhắm đến mục tiêu của các nhóm này thấp hơn hẳn so với những nhóm thông minh cảm xúc. Rèn luyện và đào tạo về các kỹ năng trí tuệ cảm xúc nhóm sẽ góp phần không nhỏ trong việc nâng cao thành tích của cả tập thể và chỉ số thông minh cảm xúc. Việc làm này giúp tăng cường khả năng tập trung và năng suất làm việc của nhóm lên tương đương với những nhóm vốn có chỉ số thông minh cảm xúc cao. [42]

Bất kỳ đội nhóm nào muốn phát triển trí tuệ cảm xúc nhóm đều có thể áp dụng cách này. Điều quan trọng nhất là biết mình cần phải cải thiện điểm nào. Trí tuệ cảm xúc nhóm có nghĩa là các thành viên sở hữu và ứng dụng kỹ năng trí tuệ cảm xúc vì lợi ích chung. Nhưng điều này không có nghĩa là mọi thành viên đều thể hiện trí tuệ cảm xúc mọi lúc mọi nơi. Các thành viên trong nhóm cũng là con người, nghĩa là vẫn có những ngày họ cảm thấy nản lòng hoặc thậm chí tự tin quá mức. Điều quan trọng là các thành viên còn lại có khả năng điều chỉnh và cân bằng những cảm xúc có thể hơi thiếu thực tế hoặc không hữu ích đối với hoàn cảnh hiện tại, bằng cách giúp cho nhóm duy trì tình trạng nhận thức rõ những gì đang diễn ra.

Các thành viên trong nhóm cần dành thời gian tìm hiểu nhau trước khi họ hiểu rõ nhau. Một cách đơn giản là tổ chức những buổi gặp gỡ giao lưu, như đi dã ngoại, để mỗi thành viên có cơ hội khám phá về các giá trị của đồng nghiệp, cũng như những sở thích, tài năng và phong cách của họ. Cả nhóm có thể cùng nhau đi ăn trưa hoặc uống cà phê. Các thành viên trong nhóm cũng nên kiểm tra lại với nhau trước buổi họp, hoặc tại những thời điểm mấu chốt trong quá trình thực hiện dự án, hoặc bất cứ công việc nào mà họ làm chung.

Tuy vậy, những tương tác không như ý vẫn thường xảy ra vì một số lý do. Các nhóm cần dành thời gian để tìm hiểu những

nguyên do đó. Nếu một thành viên trong nhóm cảm thấy không thoải mái, có phản ứng chống đối thì biểu hiện đó cần được lưu ý và cả nhóm nên bày tỏ sự quan tâm đối với cá nhân này. Khi trong nhóm phát sinh cảm giác khó chịu, một ai đó nên nhận ra tâm trạng chung này và nói, “Nếu có gì không thoải mái thì mọi người cứ nói ra.“Thông thường, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy nhẹ nhõm, bởi họ không phải giả vờ bằng mặt nhưng không bằng lòng, hoặc che giấu suy nghĩ thật của mình nữa. Sau đó, cả nhóm sẽ thảo luận với nhau một cách tích cực – hoặc ít nhất cũng thật lòng với nhau hơn.

Một nhóm có thể tăng cường nhận thức về cảm xúc của mình bằng cách tập trung hơn vào bức tranh toàn cảnh. Nếu các thành viên trong nhóm có những ý kiến đối lập, nhóm nên thảo luận những ý kiến này theo từng góc nhìn của mỗi thành viên. Nếu mọi người đồng ý, hãy đặt câu hỏi, “Chúng ta đang bỏ sót điều gì? Có khía cạnh nào mà chúng ta còn chưa nghe tới hoặc chưa nghĩ đến hay không?” Cả nhóm hoặc bất cứ ai trong nhóm có thể hỏi những cá nhân trầm lặng xem họ nghĩ gì, và nhờ các thành viên hay nói đặt câu hỏi cho người khác.

Nếu mọi chuyện có vẻ không chắc chắn, một người trong nhóm nên củng cố niềm tin vào thành công của cả nhóm. Người này không nhất thiết phải là trưởng nhóm hoặc luôn luôn là cùng một người. Đó có thể là một thành viên mới gia nhập, một người ít nói, hoặc bất cứ ai muốn mang lại cái nhìn tích cực hơn cho toàn nhóm. Cả nhóm nên tập trung vào những gì trong khả năng kiểm soát của mình. Mọi người nên nhắc nhở nhau về mục tiêu chung và tầm quan trọng của nó, hơn là nỗi thất vọng hay chán nản trước mắt. Họ có thể ôn lại cách mà cả nhóm đã phản ứng với những tình huống khó khăn tương tự trước đây và đã đạt được kết quả tốt đẹp ra sao. Họ có thể thảo luận cách làm thế nào để vượt qua những khó khăn về cảm xúc đang cản trở nhóm. Các thành viên trong nhóm có thể tự giải quyết những khó khăn của mình để nâng cao trí tuệ cảm xúc nhóm và đạt được những mục tiêu vĩ đại.

Chương 7. ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ CẢM XÚC TRONG CUỘC SỐNG GIA ĐÌNH

Những mối quan hệ thông minh cảm xúc

Thắt chặt sợi dây tình cảm với người bạn đời

Yếu tố quyết định, chiếm đến 70%, việc người vợ có cảm thấy mãn nguyện với đời sống tình dục, tình yêu và ngọn lửa đam mê trong hôn nhân hay không, chính là chất lượng tình bạn tồn tại giữa hai người. Với đàn ông, yếu tố quyết định cũng chiếm 70%, và cũng chính là chất lượng tình bạn gắn kết đôi lứa. Suy cho cùng, cả đàn ông và đàn bà đều đến từ một hành tinh.

Tiến sĩ JOHN GOTTMAN

Từ lúc tôi có ý thức thì ông tôi đã bị mù lòa. Sau vài chục năm làm nghề nông ở một vùng đất khô cằn thuộc phía đông miền Nam Dakota, ông mắc một căn bệnh hiểm nghèo và nó hủy hoại thị lực của ông. Ở tuổi 96, ông đã trả lời không biết bao nhiêu người về những mối quan hệ trong cuộc sống. Ông cũng là người lý tưởng để tôi đặt ra vô vàn câu hỏi – bởi trong suốt bảy mươi năm, ông chỉ có một người vợ duy nhất. Ông bà tôi so sánh mối quan hệ của họ như những năm tháng lao động tại nông trang: Sự quan tâm đúng mức và làm việc chăm chỉ đã giúp họ vượt qua những giai đoạn khó khăn. Không chỉ trung thành với mối quan hệ này, cả hai ông bà đều chủ động nỗ lực hết mình và gặt hái thành quả là bảy thập niên sống bên nhau đầy ắp yêu thương và tình bằng hữu.

Khi hồi tưởng sợi dây bền chặt đã gắn kết họ lại với nhau, cả hai người đều nói về thái độ hợp tác và đồng thuận. Dù là nuôi dạy con cái trong thời điểm cực kỳ khó khăn của cuộc Đại Khủng Hoảng, hay khi bị mắc kẹt trong nhà do trận bão tuyết khủng khiếp năm 1962 gây ra, họ đều đầu tư công sức để hóa giải các cuộc tranh luận thay vì khiến cho mọi thứ trở nên căng thẳng hơn. Ngay cả khi mâu thuẫn với nhau, hai ông bà đều cam kết tìm hiểu và nhìn nhận theo quan điểm của người kia. Họ luôn săn sóc nhau như họ chăm lo cho cánh đồng bắp của mình – ông bà tôi tránh kỹ thuật đốt nương làm rẫy bằng mọi giá. Là cặp vợ chồng thông minh cảm xúc, việc họ sống với nhau bền lâu chính là thành quả của sự kiên trì tìm kiếm những điểm chung giữa hai người.

Hòa giải những bất đồng

Một mối quan hệ tình cảm mới cũng giống như việc mua một chiếc xe hơi. Lái chiếc xe ra khỏi cửa hàng rõ ràng là một hạnh phúc khó tả. Mọi thứ không chê vào đâu được. Cái gì cũng thơm tho, êm tai và đẹp mắt. Bạn lái xe đi đây đi đó trong nhiều tuần – thậm chí nhiều tháng – một cách vui sướng, trước khi "chuyện đó" xảy ra lần đầu tiên: Một bộ phận nào đó bị trục trặc và cần sửa chữa. Xe cộ, cũng giống như các mối quan hệ, cần được tu sửa để mọi thứ hoạt động trơn tru. Nếu bạn muốn giữ lại chiếc xe, bạn cần thay thế những bộ phận bị hư hỏng. Bạn cần đầu tư thời gian và công sức để nó luôn trong tình trạng tốt nhất. Đôi khi cũng có những chuyện khiến bạn ngạc nhiên, nhưng trên đời này không có một trục trặc nào mà thợ cơ khí không sửa chữa được. Tương tự như việc sửa chữa giúp cho chiếc xe hoạt động tốt, biết cách hòa giải bất đồng chính là chìa khóa của những mối quan hệ thông minh cảm xúc. Nếu bạn không thể giải quyết được những vấn đề thông thường khi sống cùng nhau, thì bạn và người bạn đời của bạn sẽ nhận ra mình không đi được đến đâu.

Trong những nghiên cứu tại Đại học Washington, Tiến sĩ John Gottman và đồng sự của ông có thể dự đoán chính xác đến 93% khả năng ly dị trong tương lai của các cặp vợ chồng, chỉ sau 5 phút quan sát cách họ giải quyết bất đồng về quan điểm.[43] Dự đoán đó của họ đã ứng nghiệm khi họ tiếp tục theo dõi các cặp vợ chồng này trong suốt 14 năm tiếp theo. Nghiên cứu này cho thấy việc các cặp vợ chồng bất đồng ý kiến với nhau bao nhiêu lần không quan trọng; chính nỗ lực của hai bên nhằm giải quyết bất đồng và hàn gắn mâu thuẫn sẽ quyết định sự thành bại của mối quan hệ. Sự hòa giải này rất quan trọng bởi phần lớn các tình huống bất hòa xuất phát từ sự khác biệt về ý kiến giữa hai người. Ví dụ, nếu bạn cho rằng tốt nhất là nên tắt máy lạnh vào lúc 6 giờ chiều trong những ngày hè nóng nực để giảm tiền điện, còn bạn đời của bạn lại nghĩ rằng thích hợp nhất là lúc 8 giờ tối, chẳng ai đúng hay sai cả. Nhưng hai người vẫn cãi nhau suốt cả mùa hè. Bất hòa là điều không tránh khỏi. Cách bạn phản ứng với chúng mới đáng nói.

Một mối quan hệ thông minh cảm xúc được thúc đẩy bởi việc đôi bên cùng nỗ lực hòa giải bất đồng. Hòa giải chứng tỏ tình yêu và sự tôn trọng lẫn nhau, bất chấp vấn đề có nan giải đến đâu. Khi bạn tranh luận với bạn đời, mỗi lời nói, hành động hoặc cử chỉ của bạn sẽ khiến cho mọi việc trở nên tốt hơn hoặc xấu đi. Bạn có nhiều cách để hòa giải, nhưng tất cả đều nhắm tới việc tìm ra giải pháp. Hành động hàn gắn có thể là bất cứ điều gì, từ việc thỏa thuận với nhau ("Vậy mùa hè này ta hãy tắt máy lạnh vào lúc 7 giờ tối nhé.") cho đến việc tự nhận phần lỗi về mình ("Anh nhận ra rằng tắt máy lạnh vào lúc 8 giờ tối sẽ tốn tiền hơn"), hoặc dùng một câu nói hài hước dí dỏm để xua tan bầu không khí căng thẳng ("Em biết không, chuyện này sẽ không xảy ra nếu chúng ta sống ở Alaska.") Nỗ lực hòa giải gửi đi thông điệp mạnh mẽ rằng bạn quan tâm, tôn trọng người bạn đời của mình, và tình cảm thì quan trọng hơn việc chứng minh bản thân mình là đúng.

Hàn gắn mâu thuẫn chính là dấu hiệu rõ ràng nhất cho thấy kỹ năng trí tuệ cảm xúc được sử dụng trong một mối quan hệ. Nhưng làm cách nào để bạn bắt đầu hàn gắn? Đầu tiên, bạn cần ý thức rằng động thái hàn gắn sẽ không giải quyết được mâu thuẫn. Nó chỉ là hành động giúp bạn tránh được sự giận dữ, tức tối hoặc thù hằn đối với vợ/chồng mình. Để hàn gắn thành công, điều đầu tiên bạn cần là khả năng tự nhận thức về chính bản thân mình. Bạn không thể hòa giải một cuộc cãi vã nếu bạn đang bị cảm xúc chi

phối mạnh. Sự bất đồng sẽ khiến cho những cảm xúc trong bạn về người bạn đời bùng nổ, vì thế khó mà kiểm soát được hành vi và cảm xúc của bạn. Đừng quá bận tâm đến cảm giác tội lỗi vì những cảm xúc nảy sinh trong lúc hai người cãi nhau. Hãy tập trung năng lượng vào việc hiểu rõ cảm xúc của mình. Nếu bạn thấy rằng cảm xúc của mình mạnh đến nỗi bạn khó lòng bình tĩnh mà suy nghĩ được, thì có lẽ bạn nên dời cuộc tranh luận vào lúc khác. Nếu bạn cảm thấy mình bị cảm xúc chi phối đến mức trở nên phiến diện, mệt mỏi hoặc hoang mang, thì việc hàn gắn có lẽ khó lòng thực hiện. Hãy giải thích cho vợ/chồng của mình hiểu rằng bạn đang bị quá tải và cần thời gian để bình tĩnh lại và suy nghĩ thấu đáo. Cãi vã với nhau sẽ chẳng đi đến đâu, vì thế bạn đừng buộc mình bước vào một cuộc tranh luận khi bạn không thể suy nghĩ một cách rõ ràng.

Nếu bạn đủ bình tĩnh để tìm ra hướng giải quyết cho tình huống đó, bạn có thể bắt đầu bước tiếp theo để hàn gắn. Sử dụng các kỹ năng nhận thức xã hội để đặt mình vào vị trí của người bạn đời – không phải bạn nghĩ gì, mà là người bạn đời của bạn đang nghĩ gì và cảm thấy gì. Bạn không thể bắt đầu một sự hàn gắn thành công cho đến khi bạn thật sự hiểu được tại sao người ấy lại hành động như vậy. Bạn phải thể hiện cho người bạn đời hiểu bạn thật sự quan tâm đến quan điểm cũng như cảm xúc của họ, dẫu bạn có thể không đồng ý với quan điểm ấy. Bạn phải dẹp bỏ ý định thuyết phục người ấy nghe theo mình, và tự hỏi xem bạn có thể làm gì để tôn trọng những cảm xúc của anh ấy/cô ấy. Thể hiện sự tôn trọng đối với ý kiến của người bạn đời, bất kể họ đúng hay sai, là chìa khóa đi đến thỏa thuận.

Có bao nhiêu khó khăn thì cũng có ngần ấy cách hàn gắn. Một phương pháp có thể hiệu quả trong trường hợp này, với cá nhân này lại có thể khiến mọi thứ xấu đi trong một tình huống khác. Câu nói:“Em/anh nói vậy là có ý gì?“nghe có vẻ như bạn đang muốn “đổ dầu vào lửa”trong cuộc tranh luận này, nhưng lại có thể là dấu hiệu giải quyết vấn đề trong một cuộc tranh luận khác. Để hòa giải thành công, hãy chuẩn bị tinh thần rằng trong thực tế, mọi nỗ lực có thể đều trở thành công cốc. Thậm chí cả một lời nói cảm thông như, “Em/anh hiểu điều anh/em muốn nói” vẫn có thể bị cho là hàm ý mỉa mai hoặc giả dối nếu người kia đang trong tâm trạng phòng thủ hoặc không quen với cách nói này của bạn. Hãy sẵn sàng thử nhiều phương pháp hàn gắn khác nhau trong

một cuộc tranh luận và hiểu một điều rằng mọi chuyện không hề dễ dàng chút nào. Một lần hàn gắn thất bại có thể tạo ra cảm giác đau lòng và tổn thương về nhiều mặt. Đối mặt với những cảm xúc khó chịu đó và tìm cách vượt qua được những tổn thương khi người bạn đời hiểu lầm nỗ lực cải thiện tình hình của bạn. Bạn càng cố gắng bao nhiêu thì người bạn đời sẽ càng đón nhận thiện chí của bạn bấy nhiêu, và đáp trả tương tự. Những cặp vợ chồng sở hữu kỹ năng hàn gắn, xoa dịu bất đồng tốt nhất là những người cố gắng làm việc này thường xuyên nhất. Những nỗ lực không ngừng của bạn nhằm đạt được sự đồng cảm và thấu hiểu sẽ luôn được người bạn đời yêu quý của bạn ghi nhận.

Khi hai bạn cùng nhau bàn bạc về cách hòa giải, mối quan hệ của bạn cũng được cải thiện. Một khi bạn có thể ngồi xuống và nói về cuộc tranh cãi vừa qua, thì nhiều khả năng cả hai người chủ động hàn gắn với nhau trong lần tranh cãi kế tiếp. Nếu ý định hàn gắn luôn luôn đến từ một phía, mối quan hệ thường đi đến chỗ thất bại. Cả hai phía đều phải nỗ lực giải quyết bất hòa. Khi bạn nói chuyện với vợ hoặc chồng mình về phương cách hòa giải, tức là bạn đang giúp cho cả hai hiểu nhau hơn, và nó sẽ hữu ích trong lần tranh cãi sau. Ngay cả khi người bạn đời chưa biết cách chủ động hàn gắn nếu lần tới hai bạn cãi nhau, thì người ấy vẫn nhận ra nỗ lực của bạn và hiểu rằng đó là cách bạn bày tỏ sự quan tâm và cải thiện tình hình.

Hãy dùng những kỹ năng trí tuệ cảm xúc để thảo luận và hàn gắn bất hòa, mâu thuẫn. Bạn phải hiểu rõ bản thân mình và những xúc cảm của mình trong suốt cuộc tranh luận hoặc đối thoại. Điều này có nghĩa là bạn cần nhận biết khi nào thì mình có thể bắt đầu công cuộc hòa giải. Bạn cần sử dụng kỹ năng nhận thức xã hội để "đọc" được người đối diện, và cuộc đối thoại sẽ diễn ra suôn sẻ hơn nếu bạn làm chủ được bản thân mình trong suốt quá trình đó. Hàn gắn không đòi hỏi đôi bên đều phải hành động một cách thông minh cảm xúc. Đôi khi chỉ cần một người biết làm chủ bản thân và chủ động khởi xướng hòa giải. Khi người kia phản ứng lại một cách tích cực, mối quan hệ giữa hai người sẽ ngày càng vững chắc, một kết quả chỉ có thể xuất phát từ trí tuệ cảm xúc mà thôi.

Nuôi dạy con cái một cách thông minh cảm xúc

Nuôi dạy một đứa trẻ hạnh phúc

Niềm vui của bậc làm cha làm mẹ là điều bí mật, cũng như nỗi đau và sự sợ hãi của họ vậy.

FRANCIS BACON

Jim Carrey từng có một tuổi thơ gian khó. Nhà anh nghèo, và trong khi những đứa trẻ 16 tuổi khác được cắp sách đến trường, được chơi những môn thể thao ưa thích thì Jim phải làm việc cùng gia đình mình trong một nhà máy sản xuất bánh xe, thậm chí anh còn phải sống một năm trời trong chiếc xe tải. Bản tính hài hước là cứu cánh duy nhất của anh. Anh có thể làm vẻ mặt ngờ nghệch khiến mọi người cười như nắc nẻ. Ông Percy, cha của anh, luôn ủng hộ khả năng hài hước độc đáo của con trai mình để "thoát khỏi" cuộc sống thường nhật đầy thử thách.[44] Nhưng trên hết, ông Percy muốn con trai được thoải mái là chính mình.

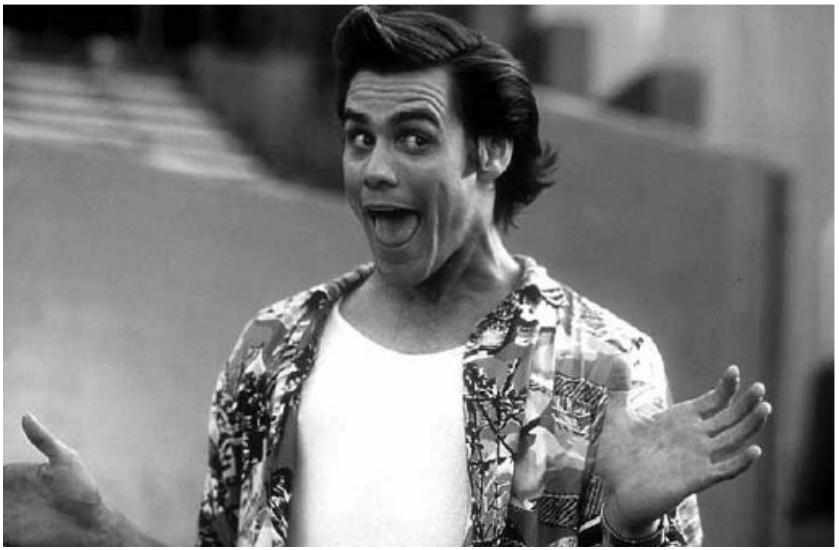
Ở tuổi 14, tài năng hài hước của Jim có cơ hội được thể hiện ở Yuk Yuk, một câu lạc bộ hài địa phương. Jim cực kỳ muốn biểu diễn, nhưng một tuần trước khi sự kiện bắt đầu, anh cảm thấy kinh hãi khi nghĩ đến cảnh những người xa lạ đón nhận những trò chọc cười của mình. Hiểu được nỗi sợ của con, cha anh đã bỏ ra hàng giờ liền giúp anh tập luyện. Percy muốn Jim vượt qua nỗi sợ và có được sự tự tin, và ông hiểu rằng một cậu bé 14 tuổi không thể làm được điều đó một mình. Đêm ấy, hai cha con cùng đến câu lạc bộ, nhưng buổi biểu diễn của Jim hoàn toàn thất bại. Tuy vậy, Percy vẫn thuyết phục con trai tiếp tục theo đuổi sự nghiệp diễn hài.[45]

Chưa đầy 19 tuổi, Jim quay trở lại sân khấu và thậm chí còn trở thành diễn viên chính thức cho một sân khấu hài kịch ở Canada. Tiếng cười tán thưởng của khán giả đã khẳng định điều mà cha anh luôn nói với con trai – Jim có khiếu hài hước – nhưng anh biết thử thách thật sự cho các diễn viên hài nằm ở Hollywood, thế là anh khăn gói lên đường, California thẳng tiến. Một thời gian sau, Jim sớm nhận ra mình chỉ là một con cá nhỏ trong chiếc hồ bao la. Sau hai năm đóng toàn vai phụ vớ vẩn và sống lay lắt trong những khách sạn tồi tàn, Jim bỏ cuộc và quay về Canada. Gặp con ở nhà, Percy nhắc lại với Jim rằng anh thật sự là một hiện tượng tài năng, nhưng anh cần bền chí đến cùng nếu anh muốn gặt hái thành công.[46]

Khi Jim Carrey quay trở lại Los Angeles, anh thường lái chiếc xe xoàng xĩnh rẻ tiền của mình đến Mulholland Drive và đậu trên đỉnh ngọn đồi nhìn xuống bao quát Hollywood. Một buổi tối nọ, được người cha đong đầy niềm tin vào tài năng diễn hài của mình, anh tự viết cho mình tấm chi phiếu với con số 10 triệu đô, ghi rõ là "Số tiền trả cho dịch vụ diễn hài."

Nhiều năm sau, trước khi Percy qua đời, Jim là nam tài tử đầu tiên đạt mức cát-xê lên đến 20 triệu đô la cho một bộ phim. Jim buồn vô hạn khi về dự tang cha. Khi đến lượt mình bước đến quan tài cha, anh quyết định thể hiện lòng biết ơn đối với tình yêu mà cha đã dành cho anh. Jim cúi xuống bên xác cha, thì thầm lời vĩnh biệt rồi đút vào túi áo ông tờ chi phiếu 10 triệu đô, biểu tượng cho ủng hộ to lớn của người cha mà anh đã mang theo suốt bao năm qua.

Mỗi bậc cha mẹ đều có cơ hội ảnh hưởng to lớn đến trí tuệ cảm xúc của con mình. Sự dìu dắt kiên trì của Percy Carrey không chỉ giúp Jim nhận ra tài năng của mình mà còn nhiều hơn thế nữa. Sự ủng hộ của ông đã giúp Jim vượt qua cảm giác khó chịu khi bị chối bỏ và tin vào bản thân mình. Percy đã dạy con trai cách làm chủ bản thân, ông biết rằng đó là kỹ năng mà anh cần nhất để nhận thức và bồi dưỡng tài năng thiên phú của mình. Những kỹ năng trí tuệ cảm xúc là điều con người có thể học được, chứ không phải là đặc tính bẩm sinh. Sự dẫn dắt của bậc sinh thành giúp đứa con nhận thức và làm chủ cảm xúc của mình là động lực thúc đẩy to lớn đằng sau khả năng thể hiện trí tuệ cảm xúc của một đứa trẻ.



Người ta nói rằng một người quản lý có thái độ đồng cảm với nhân viên cấp dưới trong công ty thì cũng biết cảm thông với con cái ở nhà. Nghe thì rất có lý, nhưng đáng tiếc là không phải vậy. Chẳng có gì đảm bảo sự nhất quán giữa cách chúng ta hành xử trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp. Con người luôn tách biệt hai vai trò này một cách rõ ràng. Một nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn, biết cách truyền cảm hứng cho nhân viên, nhưng có thể không có mối quan hệ gắn bó với con cái ở nhà. Sự cảm thông và hiểu biết mà bà ấy dùng để kết nối với nhân viên của mình và chinh phục khách hàng có thể nhanh chóng biến mất khi bà trở về nhà loay hoay mặc đồ cho đứa con trai ba tuổi. Động lực thật sự để phát triển kỹ năng trí tuệ cảm xúc có thể – và nên – vượt qua ranh giới mà chúng ta tự dựng lên cho mình giữa cách làm việc trong công ty và cư xử ở nhà.

Những thách thức mà bạn phải đối mặt với tư cách làm cha mẹ không phải là yếu tố quyết định trí tuệ cảm xúc của con bạn. Một công trình nghiên cứu được thực hiện ở Đại học Emory cho thấy, trí tuệ cảm xúc của trẻ là sản phẩm của cách cha mẹ chúng thể hiện các kỹ năng trí tuệ cảm xúc của mình, chứ không phải là những trải nghiệm cảm xúc cá nhân của họ.[47] Trẻ con học kỹ năng trí tuệ cảm xúc từ chính cha mẹ chúng. Không có tấm gương từ cha mẹ, trẻ sẽ mất đi nguồn kiến thức học hỏi tốt nhất. Mỗi thời khắc bạn ở cạnh con mình là cơ hội để bạn thể hiện trí tuệ cảm xúc. Khi bạn kiềm chế không lớn tiếng, con bạn cũng sẽ như

vậy. Khi bạn nhận biết và hỏi han trẻ mỗi khi chúng buồn tủi, chúng cũng sẽ học cách biểu lộ sự cảm thông đối với bạn bè mình.

Các bậc cha mẹ áp dụng trí tuệ cảm xúc với con cái sẽ giúp con mình hạnh phúc hơn, thích ứng với xã hội tốt hơn, đạt điểm cao hơn trong học tập và sau này thành công hơn trong nghề nghiệp.[48] Những đứa trẻ phát huy kỹ năng trí tuệ cảm xúc cao thường ít trốn học và phạm lỗi. Dù đứa trẻ bắt đầu từ đâu chăng nữa, khi được tăng cường trí tuệ cảm xúc, đứa trẻ ấy sẽ cải thiện được mối liên hệ của nó với bạn bè và giảm thiểu khả năng tìm đến thuốc lá và rượu.[49] Nếu bạn trở thành tấm gương về trí tuệ cảm xúc cho con cái, chúng sẽ phát triển những kỹ năng cần thiết để sống hòa thuận vui vẻ với những người xung quanh, và sẽ đạt được mức độ thành công cao hơn khi đến tuổi trưởng thành.

Dạy dỗ con cái thông qua các mâu thuẫn

Hầu hết trẻ em thể hiện sự thay đổi tâm trạng đa dạng hơn, sâu sắc hơn và nhanh hơn người trưởng thành. Bạn hãy hỏi những người có con ở lứa hai tuổi rưỡi mà xem, họ sẽ miêu tả tâm trạng của con mình là vừa vui đó lại buồn ngay. Trong giai đoạn tuổi thần tiên của trẻ, từ 4 đến 7 tuổi, bậc cha mẹ nào cũng vui sướng khi thấy con mình ngày một giỏi diễn tả những gì chúng cảm nhận được, nhưng đồng thời họ cũng bị cuốn vào những chuyện bi hài vặt vãnh mỗi ngày. Các bé tuổi nhi đồng bắt đầu chịu trách nhiệm cho những phản ứng về cảm xúc của mình. Trẻ vị thành niên thì trải nghiệm những cảm xúc phức tạp (và cả hoóc-môn nữa) trong khi kinh nghiệm sống của chúng thì chưa sẵn sàng cho những cảm xúc ấy. Từng giai đoạn trưởng thành của một đứa trẻ được đánh dấu bởi những cảm xúc mạnh mẽ, trỗi dậy mỗi lúc mỗi khác. Ở mỗi độ tuổi, cảm xúc luôn khiến cả cha mẹ lẫn con cái bất ngờ. Để phát triển những kỹ năng trí tuệ cảm xúc, con bạn phải cảm thấy chúng được cho phép – thậm chí khuyến khích – trải nghiệm các cung bậc cảm xúc một cách trọn vẹn và học cách thấu hiểu những cảm xúc ấy.

Để giúp con cái hiểu được cảm xúc của mình, đầu tiên bạn cần nói cho chúng hiểu là những cảm xúc này là bình thường. Đồng cảm với những cảm xúc của con trẻ thường bị xem là một hành động đơn giản và không có gì đáng nói. Nhưng nếu bạn biến việc này thành trách nhiệm của mình thì tác động cộng hưởng của nó lên trẻ sẽ rất đáng kể. Cảm thông với cảm xúc của con cái có thể là một câu nói đơn giản như, “Thật buồn khi con bị mất chiếc vòng đáng yêu đó” thay vì nói, “Đừng khóc nữa. Mình sẽ mua cái khác.” Câu nói đầu tiên cho cô bé biết rằng cảm giác buồn bã là lẽ đương nhiên và đáng được quan tâm. Lúc ấy, không có lời nói nào có thể xóa đi nỗi buồn của việc mất đi một vật dụng yêu quý; cô bé sẽ vẫn tiếp tục khóc. Nhưng câu nói đầu tiên thể hiện nhận thức về cảm xúc và dạy cho cô bé biết rằng điều mà nó nghĩ và cảm nhận được là hợp lý và đúng đắn. Trẻ nhỏ không thể suy ngẫm về

những sự việc xảy ra xung quanh chúng một cách tinh tế và sâu sắc như người lớn, nhưng đầu óc chúng có khả năng tích cóp kinh nghiệm sống như miếng bọt biển thấm nước. Bạn định hướng cho con mỗi ngày bằng cách dạy nó cách phản ứng với cảm xúc của chính mình.

Cảm thông với cảm xúc của trẻ trở nên khó khăn nhất vào những lúc cần thiết nhất. Những cảm xúc phát sinh trong mâu thuẫn thường dồn các bậc phụ huynh đến ngưỡng bùng nổ. Khi con bạn làm một việc gì đó ngu ngốc trong độ tuổi của nó, bạn thường khó tránh được cảm giác tức giận, lồng lộn lên như một con báo. Khi đứa con trai ba tuổi của bạn dùng món đồ chơi đập lên đầu đứa trẻ con nhà hàng xóm vì nó nhất định không chịu nhường đồ chơi cho bạn mình, thì bạn khó có thể cúi xuống mà thì thầm vào tai nó, "Mẹ hiểu là con rất giận con trai ạ, nhưng việc con lấy chiếc xe tải đồ chơi đập vào đầu Johnny là điều không thể chấp nhận được." Chúng tôi biết, phản ứng như thế hoàn toàn không thực tế trong hầu hết mọi tình huống, vì thế bạn sẽ phải gửi thông điệp đến con bạn theo những cách khác. Giọng nói, tốc độ hành xử của bạn và thậm chí hành động của bạn dạy cho con mình về cảm xúc. Một phản ứng chứng tỏ bạn hiểu sự giận dữ của đứa nhỏ (ai mà không nổi giận, phải không?) sẽ dạy cho nó biết cách kiềm chế bản thân hơn vào những lần sau, thay vì nắm lấy tay nó và lôi xềnh xệch ra khỏi phòng.

Mâu thuẫn và sự kháng cự thụ động cũng mang đến những cảm xúc mạnh mẽ cho các bậc cha mẹ. Thấy con mình bị đánh cũng bực bội không kém gì chuyện chứng kiến nó đánh những đứa trẻ khác. Nhưng khi bạn cân nhắc tình huống kỹ lưỡng, bạn sẽ thấy trẻ bộc lộ cảm xúc của mình thông qua hành động. Điều này là bình thường – bọn trẻ thường đánh bạn hoặc đứng ngây ra chịu trận cho đến khi chúng học được cách diễn đạt cảm xúc của mình tốt hơn. Nhiệm vụ của bạn là thể hiện khả năng làm chủ cảm xúc và dạy con bằng cách phản ứng tích cực với chúng. Với tư cách là cha mẹ, việc sử dụng kỹ năng trí tuệ cảm xúc sẽ gia tăng khả năng trẻ bắt chước bạn khi chúng đối mặt với những thách thức tương tự. Kết quả nỗ lực của bạn, cho dù hành động đó có khó khăn đến mức nào vào thời điểm ấy, sẽ mang lại giá trị lâu dài. Con cái bạn khi lớn lên sẽ trở thành những người biết cách mở rộng các mối quan hệ và làm chủ hành vi của mình nhằm đạt được những điều chúng mong đợi trong cuộc sống.

Dạy dỗ một đứa trẻ về cảm xúc là một công việc đầy thử thách và khó chịu không kém gì việc đối mặt với những vấn đề của chính bản thân mình. Cũng giống như nhiều điều khác trong cuộc sống, nếu chúng ta không hành động một cách thận trọng, chúng ta sẽ có khuynh hướng lặp lại thói quen cũ. Sự tiến triển xuất phát từ việc bạn lựa chọn cách phản ứng hiệu quả nhất thay vì cách dễ dàng nhất. Trí tuệ cảm xúc mang lại cơ hội to lớn để bạn nhìn nhận tất cả những gì quan trọng trong cuộc sống dưới một con mắt khác. Nâng cao trí tuệ cảm xúc đơn giản là việc nhận ra những cảm xúc thúc đẩy bạn. Khi bạn hiểu chúng thật rõ, bạn có thể tự quyết định nơi những cảm xúc ấy sẽ đưa bạn đến.

Sống với trí tuệ cảm xúc

Chắc chắn bạn đang tự hỏi mình nên làm gì với tất cả những điều học được từ quyển sách này. Chúng tôi đã trình bày các ý tưởng một cách ngắn gọn với mong mỏi bạn sẽ dành thời gian phát triển những kỹ năng mới, thay vì đọc xong rồi bỏ. Trí tuệ cảm xúc là kết quả của việc bạn hiểu rõ bản thân mình và những người xung quanh đến mức nào. Bạn không thể học nó bằng việc nghiên cứu mô hình, ghi nhớ các số liệu hoặc đọc những bài viết truyền động lực. Trí tuệ cảm xúc sẽ cho bạn biết đâu là những kỹ năng bạn thành thạo nhất, và đâu là những kỹ năng bạn cần cải thiện nhất.

Việc rèn luyện kỹ năng trí tuệ cảm xúc không lấy mất nhiều thời gian trong ngày của bạn đâu. Bạn có thể thực tập vào bất cứ lúc nào. Dành một vài giây để suy nghĩ khác đi trước khi phản ứng trước một thử thách sẽ đưa bạn sang một con đường mới. Nếu bạn thực hành kỹ năng mới này thường xuyên, bạn sẽ rèn luyện cho bộ não mình cách biến việc làm đó thành một thói quen mới. Hãy thực hành một kỹ năng mới trong từng lĩnh vực cuộc sống – ở nhà, nơi làm việc, ở trường, với bạn bè và trong cộng đồng. Trí tuệ cảm xúc nên được ứng dụng vào tất cả những việc bạn làm. Bạn sẽ không còn phải cố gắng xua đuổi hoặc đè nén cảm xúc của mình nữa. Bạn sẽ có tất cả mọi kiến thức cần thiết để tạo dựng lòng kiên nhẫn, sự bền chí và nhận thức trong mọi lĩnh vực đời sống. Bạn sẽ sở hữu sức mạnh của trí tuệ cảm xúc… và mãi mãi là như thế.

Lời cảm ơn

Toàn bộ công trình nghiên cứu hỗ trợ cho việc ra đời quyển sách này là kết quả nỗ lực to lớn của một đội ngũ những nhà khoa học về hành vi – những con người tài năng và tận tâm tại TalentSmart. Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến những nhân vật nòng cốt, với lòng biết ơn chân thành nhất vì những nỗ lực và sự gắn bó của họ: Jean Riley, Quinn Sanders, Lac Su và April West. Sự lãnh đạo của họ, kết hợp với nỗ lực của toàn bộ đội ngũ nghiên cứu đã làm nên những điều phi thường.

Chúng tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến tất cả những người làm việc ở TalentSmart vì đã tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời. Cảm ơn Shauna Tillman-Mangan vì đã hết mình quảng bá quyển sách này đến công chúng. Cô đã góp phần to lớn vào thành công của quyển sách này và cô thật sự là một tài sản quý giá của công ty từ thời điểm cô tiếp nhận công việc. Chúng tôi đã làm việc với nhiều lập trình viên, nhưng không ai trong số họ có thể sánh được về mặt kỹ năng, lòng kiên trì và tài lãnh đạo của Les Brown.

Một lời cảm ơn to lớn dành cho những người làm công tác biên tập, đó là Nancy Hancock, Sarah Peach, Lisa Sciambra và đội ngũ làm việc ở Nhà xuất bản Simon & Schuster vì đã ưu ái quyển sách này. Chúng tôi nhận được những lời góp ý đầy giá trị trong quá trình biên soạn sách, và chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến Paul Brooks, Lilia Corpuz, Mark Greaves, Joyce Haak, Richard La China, Greg Olmstead, Giles Raymond, Antoinette Thomas, và Diane Wolfe. Đặc biệt cảm ơn Dawn Sanders ở Urban-Digital.com vì đã thực hiện những bức hình minh họa tuyệt vời cho quyển sách.

Chúng tôi xin cảm ơn những vị tiền bối trong lĩnh vực này. Chúng tôi tự hào là một trong những người nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc. Chúng tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn đến công trình nghiên cứu của Daniel Goleman và mô hình trí tuệ cảm xúc có giá trị thực tiễn cao của ông. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Peter Salovey bởi anh không chỉ là một chuyên gia uy tín và đáng khâm phục mà còn là mẫu người có trí tuệ cảm xúc cao.

Xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới tất cả những chuyên gia đào tạo chuyên nghiệp của TalentSmart và các khách hàng đã ứng dụng trí tuệ cảm xúc vào những hoạt động doanh nghiệp của họ. Những suy nghĩ sâu sắc của họ là một đóng góp lớn cho quyển sách này. Chúng tôi cũng xin ghi nhận công lao của hơn 500 ngàn

người đã tham gia vào cuộc khảo sát của chúng tôi suốt mười năm qua.

Tôi, Jean, xin được cảm ơn chồng tôi là Greg, cảm ơn tình yêu không bao giờ vơi cạn, và sự chân thành của anh, cả những công việc gia đình anh phải gánh vác khi tôi bận bịu vào những giai đoạn quan trọng, để hoàn thành quyển sách này. Hai con Claire và Ingrid, tình yêu bé nhỏ của mẹ. Mẹ cảm ơn lòng kiên nhẫn và sự giúp đỡ của các con trong thời gian mẹ viết sách.

Tôi, Travis, cảm ơn vợ tôi đã hết mình hỗ trợ và động viên tôi theo đuổi niềm đam mê của mình. Anh đã nghĩ thời điểm thích hợp nhất để viết chương sách về mối quan hệ khi anh ngồi cạnh em trong chuyến bay lần ấy. Em có còn nhớ ngày đó không, anh được ngồi ở ghế bên cạnh cửa sổ máy bay mà em đã nhường cho anh, để anh có nhiều chỗ tì tay mà viết. Anh biết em mê chỗ ngồi bên cửa sổ lắm, và cử chỉ đó thể hiện sự ủng hộ của em trong dự án này. Chuyến đi ấy là một ẩn dụ tuyệt vời cho sự hỗ trợ của em trong suốt thời gian qua và anh thật sự vui là em đã không bị ốm vì những xáo trộn xảy ra. Cảm ơn em thật nhiều cho tất cả những điều em đã làm. Em chính là nguồn động lực lớn lao giúp anh thực hiện ước mơ của mình. Chúc cho cuộc hành trình của anh và em luôn tốt đẹp, cho dù mình đi đến bất kỳ nơi đâu. Anh yêu em.

Về các tác giả

Tiến sĩ Travis Bradberry và Tiến sĩ Jean Greaves là hai nhà đồng sáng lập ra TalentSmart – công ty chuyên cung cấp các bài kiểm tra, ấn phẩm và các khóa đào tạo về trí tuệ cảm xúc. Danh tiếng của họ trong lĩnh vực nghiên cứu tâm lý được biết đến cùng với việc họ là đồng tác giả với Tiến sĩ Ken Blanchard – tác giả của quyển sách kinh doanh bán chạy nhất mọi thời đại và đồng tác giả của quyển sách Vị Giám Đốc Một Phút (The One Minute Manager).

Tiến sĩ Bradberry là một diễn giả có sức lôi cuốn đặc biệt và là nhà tư vấn hàng đầu về nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân và doanh nghiệp trên khắp thế giới. Ông từng hỗ trợ cho các nhà lãnh đạo của các công ty lọt vào danh sách Fortune 500, tất cả ba cơ quan lập pháp, hành pháp và tư pháp của chính phủ bao gồm Quốc hội Mỹ và cả hoàng gia nước ngoài. Ông có bằng tiến sĩ kép trong hai lĩnh vực tâm lý học (sức khỏe thần kinh và tổ chức doanh nghiệp).

Tiến sĩ Greaves là nhà tư vấn được trao giải thưởng, đồng thời là một doanh nhân và nhà huấn luyện với 21 năm kinh nghiệm trong việc giúp đỡ các tổ chức và cá nhân phát triển tiềm năng của mình. Bà là chuyên gia về những giai đoạn thách thức của tăng trưởng nóng và rất nhiều công ty trong danh sách *Fortune 500* đã được hưởng lợi nhờ vào tài năng của bà. Bà có bằng tiến sĩ trong lĩnh vực tâm lý học về tổ chức doanh nghiệp.

HẾT.

[1] Dr John Harlow, “Passage of an Iron Rod Through the Head”, *Boston Medical and Surgical Journal* 39 (1848): 506-507. Dr John Harlow, “Recovery from the Passage of an Iron Bar Through the Head”, *Publications of the Massachusetts Medical Society* 2 (1868).

[2] Harlow, “Recovery”.

[3] Proverbs, 6, 14-16; Epistle of Paul to the Colossians, 3, and First Epistle of Peter, 1; Aristotle, *The Nicomachean Ethics;* John Cooper et al., *The Complete Works of Plato* (Indianapolis, Ind.: Hacket, 1997); William Shakespeare, *The Oxford Shakespeare: The Complete Works* (New York: Oxford University Press, 1966) Re Thomas Jefferson: Http://etext.virginia.edu/jefferson/quotations/jeff0200.htm.

[4] E. L. Thorndike, “Intelligence and Its Uses,” *Harper’s Magazine* 140 (1920): 227-335.

[5] W. L. Payne, “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence: Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire”, doctoral dissertation, Union Institute, Cincinnati, Ohio (1988).

[6] Jack Mayer et al., “Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence”, *Journal of Personality Assessment* 54 (1990): 772-81.
Jack Mayer and Peter Salovey, “The Intelligence of Emotional Intelligence,” *Intelligence* 17 (1993): 433-42.
Jack Mayer and A. Stevens, “An Emerging Understanding of the Reflective (Meta) Experience of Mood”, *Journal of Research in Personality* 28 (1994): 351-73.

[7] Mô hình trí tuệ cảm xúc của Goleman, Boyatzis và McKee trong *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) đã gộp bốn kỹ năng (nhận thức về bản thân, làm chủ bản thân, nhận thức về xã hội và làm chủ các mối quan hệ) vào thành hai nhóm lớn là năng lực cá nhân và năng lực xã hội. Những nghiên cứu của chúng tôi khẳng định năng lực cá nhân và năng lực xã hội là sự phân loại các kỹ năng trí tuệ cảm xúc chính xác nhất.

[8] Lisa Yoon, “On Boards, Are Women the Fairer Sex?”, tạp chí *Chief Financial Officer*, phiên bản online, www.cfo.com/printable/article. Cfm/3009002?f = option. Israel Helfand, “What Lies Behind the Anger in Men,” *The Northwest Recovery Netwoker*, tháng 3 năm 1992.

[9] Mike Lancaster, “Fox Pulls Plug on Ailing ‘Magic Hour’: Johnson Sent to Showers After Meager Eight-Week Run,” www.thestinkers. Com/Philadelphia Newspaper, Inc, tháng 8 năm 1998.

[10] Trích dẫn lời kể của Craig Shoemaker về những gì xảy ra với mình trong chương trình *The Magic Hour* trích từ cuộc phỏng vấn trên radio trong chương trình *The Paul Harris Show* có trên trang web www.harrisonline.com.

[11] Lancaster, “Fox Pulls Plug on Ailing ‘Magic Hour’”.

[12] Tiến sĩ Joseph Ciarrochi, et al., “Emotional Intelligence Moderates the Relationship Between Stress and Mental Health,” *Personality and Individual Differences* 32 (2002): 197-209. Dennis R. Trinidad, “The Association Between Emotional Intelligence and Early Adolescent Tobacoo and Alcohol Use,” *Personality and Individual Differences* 32 (2002): 95-205.

[13] Marc A. Brackett et al., “Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behavior,” *Personality and Individual Differentces* 36 (2004): 1387-1402. Benjamin Palmer et al., “Emotional Intelligence and Life Satisfaction,” *Personality and Individual Differences* 33 (2002): 1091 -1100. Adrian Furnham, “Trait Emotional Intelligence and Happiness,” Social Behavior & Personality 31 (2003): 815-24

[14] Shankar Vedantam, “Stress Found to Weaken Resistance to Illness,” *Washington Post*, 22/12/2003.

[15] Shankar Vedantam, “Stress Found to Weaken Resistance to Illness,” *Washington Post*, 22/12/2003.

[16] Joel B. Finkelstein, “Ability to Cope with Stress May Play a Role in Cancer Progression,” *Health Behavior New Service,* 1/12/2002. “Animal Research Suggests that Stress May Increase Risk of Uterine Cancer,” Wake Forest University Medical Center Press Release, 09/07/2004

[17] “Study Ties Stress to Breast Cancer” Discovery Health News, 24/9/2003, trên trang web www.hon.ch/News/HSN/515236.html.

[18] American Heart Association, “New Stats Show Heart Disease Still America’s No. 1 Killer, Stroke No. 3,” *Heart Disease and Stroke Statistics* – 2004 Update, tháng 1 năm 2004.

[19] Bishop et al., “AHA Scientific Sessions, Chicago,” *Archives of General Psychiatry* 50 (tháng 11 năm 2002): 681-89. B. Anderson et al., “Psychological, Behavioral, and Immune Changes After a Psychological Intervention: A Clinical Trial,” Journal of Clinical Oncology 22 (2004): 3570-80.

[20] Bishop et al., “AHA Scientific Sessions, Chicago,” *Archives of General Psychiatry* 50 (tháng 11 năm 2002): 681-89. B. Anderson et al., “Psychological, Behavioral, and Immune Changes After a Psychological Intervention: A Clinical Trial,” Journal of Clinical Oncology 22 (2004): 3570-80.

[21] Bishop, “AHA Scientific Sessions.”

[22] B. A. Van der Kolk, “The Body Keeps the Score: Memory and the Emerging Psychobiology of Post Traumatic Stress,” *Harvard Review of Psychiatry* 1 (1994): 253-65. B. A. Van der Kolk et al., “Dissociation, Somatization, and Affect Dysregulation: The Complexity of Adaptation of Trauma,” *American Journal of Psychiatry* 153 (1996): 83-93.

[23] Neil M. Ashkanasy, “The Case for Emotional Intelligence in Workgroups,” bài thuyết trình trong hội nghị chuyên đề hàng năm của Hội Tâm lý học trong doanh nghiệp và ngành nghề, San Diego, Calif., 11/4/2001. Peter Jordan et al., “The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research,” *Academy of Management Review* 28 (2003): 195-97.

[24] Không lực Hoa Kỳ tiết kiệm được 3 triệu đô trong công tác huấn luyện bằng cách tuyển chọn tân binh căn cứ vào chỉ số thông minh cảm xúc của họ: “Military Recruiting: The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems,” General Accounting Office Report 98-58, 30/01/1998, www.gao. Gov/archive/1998/ns98058.pdf.
Lực lượng nhân viên bán hàng của L’Oréal được tuyển chọn dựa trên kỹ năng trí tuệ cảm xúc làm gia tăng doanh thu thêm 91.370 đô trên một đầu người với tỉ lệ thay nhân viên giảm 63%; Spencer and Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiler and Sons, 1993).

[25] Francis Hesselbein et al., *The leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

[26] T.P. Pons et al., “Massive Cortical Reorganization After Sensory Deafferentation in Adult Macaques,” *Science* 252 (28/06/2991): 1858-59. N. Jain, “Deactivation and Reactivation of Somatosensory Cortext Is Accompanied by Reductions in GABA Straining,” *Somatosensory & Motor Research* 8 (1997): 347-54. D. Borsook et al., “Acute Plasticity in the Human Somatosensory Cortex Following Amputation,” *NeuroReport* 9 (1998): 1013-17.

[27] General Nutrition Centers, reported by Associated Press: Http://pittsburgh.about.com/cs/holidays/tp/resolutions.htm.

[28] Richard Boyatzis et al., “Will It Make a Difference? Assessing a Value-Added, Outcome-Oriented, Competency-Base Professional Program,” in *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 167-202.

[29] Câu chuyện về cuộc đời và thành tựu của Ray Charles được đăng tại trang web của anh: www.raycharles.com/autobio.htm.

[30] www.raycharles.com/autobio.

[31] www.raycharles.com/autobio.

[32] Peter Drucker, “Managing Oneself,” The Harvard Business Review (Tháng ba năm 1999): 66-67.

[33] Bảng cảm xúc này được sao chép lại và chỉnh sửa với sự cho phép của Julia West ở trang web: www.sff.net/people/julia.west/CALLIHOO/dtbb/feelings.htm.

[34] O. Ayduk and W. Mischel, “When Smart People Behave Stupidly: Reconciling Inconsistencies in Social-Emotional Intelligence,” in *Why Smart People Can Be So Stupid*, do Robert J. Sternberg biên tập (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2002).

[35] R. D. Grainger, “The Use–and Abuse–of Negative Thingking,” *American Journal of Nursing* 91 (1991): 13-14.

[36] Joseph L. Badaracco Jr. *Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

[37] Bản phân tích chi tiết về quyết định sai lầm được nêu trong Bản báo cáo thanh tra tai nạn tàu Columbia của NASA, cuốn 1, tháng tám năm 2003, chương 8, “History as cause: *Columbia* and *Challenger*,” 195-204.

[38] Roger Boisjoly, “Roger Boisjoly and the *Challenger* Disaster.” Online Ethics Center for Engineering and Science, Case Western Reserve University: www.onlineethics.org/moral/boisjoly/RB1-6.html.

[39] Vanessa Urch Druskat và Steven B. Wolff. “Building the Emotional Intelligence of Groups,” *The Harvard Business Review* (tháng 3 năm 2001): 79-90.

[40] Neil M. Ashkanasy, “The Case for Emotional Intelligence in Workgroups,” symposium presentation at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, Calif., 11/04/2001.

[41] "*Pressure on the System," Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle* Challenger *Accident*, vol. 1 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1986): 171-173.

[42] Ashkanasy, “The Case for Emotional Intelligence in Workgroups.”

[43] John Gottman và Robert W. Levenson, “Rebound from Marital Conflict and Diverce Prediction,” *Family Process* 38 (1999): 287-92. John Gottman và Robert W. Levenson, “A Two-Factor Model for Predicting When a Couple Will Divorce: Exploratory Analyses. Using 14-Year Longitudinal Data, *Family Process* 41 (2002): 83-96.

[44] Nancy Krulik, *Fun and Funnier: Jim Carrey* (New York: Simon & Schuster, 2000).

[45] Nỗ lực đầu tiên của Jim Carrey để diễn hài kịch và những câu nói của anh trong đêm diễn ở câu lạc Yuk Yuk trích từ buổi phóng vấn trực tuyến tại: www.eonline.com/On/Revealed/Shows/Carrey/index2.html.

[46] Câu chuyện về Jim Carrey và nỗ lực trụ lại Hollywood và những câu nói về thất bại của anh trong bài viết của Andrew O'Hehir, nhan đề, "The Jim Carrey Show" trên Salon.com, 07/12/1999.

[47] Michelle Broth, “Associations Between Mothers’ Negative Emotionality and Stress and Their Socialization of Emotion Practices: Mothers’ *Emotional* Competence as Resiliency or Risk,” *Dissertation Abstracts International* 64 (2004): 4025.

[48] John Gottman, *Raising an Emotionallly Intelligent Child* (New York: Fireside Books, 1997).

[49] “Why Teach Social and Emotional Skills?” the Committee for Children Website, www.cfchildren.org. Tác động của các chương trình trí tuệ cảm xúc lên trẻ em: PBS NewsHour on Emotional Intelligence, 27/11/1997. Mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc trong trẻ em và việc sử dụng rượu và ma túy: Dennis R. Trinidad, “The Association Between Emotional Intelligence and Early Adolescent Tobacco and Alcohol Use.” *Personality and Individual Differences* 32 (January 2002): 95-105